

De quoi les outils de gestion sont-ils faits ? La structure « listique » des artefacts de gestion

Régis Martineau

Accepté par l'ex éditrice en chef Laure Cabantous

Résumé. La littérature sur les outils de gestion a montré qu'ils sont composés de trois éléments en interaction : une philosophie de gestion, une vision simplifiée des relations organisationnelles et un substrat technique (Hatchuel & Weil, 1992). Cet article focalise sur ce dernier élément, qui est rarement pris comme objet de recherche spécifique, et explore donc la dimension « artefactuelle » des outils de gestion. Nous montrons, par le recours aux travaux de l'anthropologue Jack Goody (1979) sur les sociétés orales évoluant vers les sociétés écrites, que certains artefacts de gestion reposent sur une structure « listique ». Cela permet de proposer : 1. une description de la dynamique de structuration de ces artefacts de gestion, qui évolue entre rationalisation et contextualisation selon un principe d'ordonnement de la liste ; 2. une distinction entre outils ouverts et outils fermés, deux genres qui appellent des modes de conception et d'implémentation différents ; 3. un renouvellement des recherches critiques autour de trois phénomènes typiques de la liste : le « gap-spotting », le « table-des-matiérisme » et le « donjuanisme » ; et 4. deux voies de recherches sur l'appropriation et la conception des artefacts de gestion.

Régis Martineau
Groupe ESC Troyes
France
regis.martineau@get-mail.fr

Mots-clefs : outil de gestion, liste, appropriation, conception, approches critiques en management.

INTRODUCTION

Cet article s'inscrit dans la lignée de la littérature sur les outils de gestion, entendus comme « *un ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation, qu'il s'agisse de quantités, de prix, de niveaux de qualité ou de tout autre paramètre, et destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion, que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider, contrôler.* » (Moisdon, 1997: 7). Dans cette tradition, les outils et instruments y sont décrits comme des représentations de l'activité collective qui véhiculent une philosophie de gestion (pour reprendre l'expression d'Hatchuel & Weil, 1992), une croyance (selon Gilbert, 1998), un « esprit » (selon De Sanctis & Poole, 1994), un « script » ou un « scénario » (Akrich, 2006), un « Logos » gestionnaire (d'après Boussard, 2008), ou encore un schème d'interprétation générique (pour Lorino, 2002). Ces représentations sont couplées avec un élément matériel ou technique : le substrat technique (Hatchuel & Weil, 1992), la technologie (De Sanctis & Poole, 1994), les objets techniques (Akrich, 2006), ou encore l'artefact (Lorino, 2002). Malgré les bases posées dans ce domaine par ces auteurs, les recherches

sur les outils de gestion ont toutefois tendance à dissoudre l'instrument (Aggeri & Labatut, 2010) : même lorsque les situations d'usage sont décrites de manière fouillée, l'instrument en lui-même est soit considéré comme un élément parmi d'autres de l'action, soit sommairement décrit dans l'analyse. Considérant que cet aspect reste obscur et encore peu exploré, cet article propose donc d'explorer la dimension « artefactuelle » des instruments de gestion. Comment la philosophie gestionnaire s'inscrit-elle dans un substrat technique ? Comment l'esprit émane-t-il de la technologie ? Comment le schème d'interprétation générique est-il structuré dans l'artefact ?

Nombre de courants actuels s'intéressent à ces questions, particulièrement ceux qui considèrent l'importance de la matérialité dans les organisations (par exemple Carlile & Langley, 2013). Plus particulièrement, au sein du courant de recherche sur les instruments de gestion, s'est développée à partir des années 90 une approche micro-analytique des interactions instrument/activité en situation de gestion (Aggeri & Labatut, 2010). S'inspirant de nombreuses disciplines comme l'ergonomie (Rabardel, 1995), l'étude des interactions Homme-Machine (Suchman, 2007), la psychologie russe (Vygotski, 1934), la philosophie pragmatiste (Dewey, 1938), ou encore la sémiotique (Lorino, 2002), ce courant permet de considérer l'activité médiatisée par des instruments sans en réduire la complexité, et met en lumière comment se constituent les usages des instruments de gestion inscrits dans un contexte situé, matériel, physique, social, et technique. Notamment, le courant du « Strategy-as-Practice » mobilise cette grille de lecture pour décrire comment les managers font la stratégie (Jarzabkowski, 2010; Spee & Jarzabkowski, 2011; Vaara & Whittington, 2012; Whittington, 2006). Par ailleurs, les approches par les « affordances », qui, à la suite de Gibson (1977), reconnaissent dans les objets des propriétés structurelles qui contraignent sans déterminer leurs usages, ont connu récemment un regain d'intérêt (Jarzabkowski & Kaplan, 2015; Jarzabkowski, Spee & Smets, 2013; Leonardi, 2011). Cet article s'inscrit dans la continuité de ces recherches récentes qui proposent des concepts et des cadres théoriques pertinents pour notre propos. Notamment, nous retenons la notion d'artefact, et nous proposons de considérer l'« artefact de gestion » comme objet d'analyse, qui désigne le support visuel, graphique, physique et/ou matériel sur lequel repose un outil de gestion, et qui se présente aux utilisateurs dans une situation d'activité. Cet article approfondit donc, à la suite de ces recherches, la question de la structure des artefacts de gestion : de quoi sont-ils faits ?

Notre réponse part d'un constat simple : les organisations s'appuient au quotidien sur des tableaux de bord, des référentiels, des matrices, des procédures, des bases de données, et d'innombrables tableurs bricolés au quotidien, qui ont pour point commun de lister des ressources, des indicateurs, des compétences, des produits, des noms, des entités diverses, des actions, etc. Cet article se focalise donc sur une dimension spécifique de certains artefacts de gestion, leur structure de liste, structure logique qui apparaît récurrente dans beaucoup d'outils de gestion.

Pour approfondir ce concept de liste, nous nous appuyons sur la thèse de Jack Goody (1979). Cet anthropologue a théorisé le processus de développement de l'écriture dans les sociétés orales. Il décrit un processus de « mise en liste » des savoirs oraux qui apporte une réponse très concrète à notre problème : l'artefact de gestion obéirait aux principes

de structuration de ce genre de texte très particulier qu'est une liste. Nous montrons qu'elle engendre une dynamique de structuration très caractéristique, entre rationalisation (une catégorisation du réel selon un certain principe d'ordonnement) et contextualisation (une remise en cause de la rigueur du principe d'ordonnement afin de prendre en compte les contingences du réel).

Par le recours à cette grille de lecture, cet article apporte deux contributions à la littérature sur les outils de gestion. Premièrement, deux genres d'instruments sont distingués, fermés et ouverts (les premiers ne souffrant pas d'exception au principe d'ordonnement, les deuxièmes supportant des infractions à celui-ci), distinction qui permet d'éviter une confusion des genres, et qui a donc des implications pour les praticiens et les chercheurs. Deuxièmement, nous proposons de renouveler les recherches critiques en mettant l'accent sur trois mécanismes directement liés à la nature « listique » des artefacts de gestion : le « gap-spotting », le « table-des-matiérisme », et le « donjuanisme », qui, chacun à leur manière, entravent la capacité des acteurs à ouvrir l'outil « boîte noire », ce qui a des implications en terme d'hégémonie et d'aliénation au travail. Finalement, cela permettra de reconsidérer les approches traditionnelles de l'appropriation et de la conception des outils de gestion.

La première partie explore donc l'idée de la nature listique des artefacts de gestion, suivant la thèse de Jack Goody sur la raison graphique. La deuxième partie présente deux contributions à la littérature qui sont directement liées à la prise en compte de cette structure listique.

LA STRUCTURE LISTIQUE DES ARTEFACTS DE GESTION

L'anthropologie est éclairante pour comprendre la structure des outils de gestion, car, comme l'ont parfois remarqué les gestionnaires, les artefacts retrouvés au cours de fouilles portant sur d'anciennes civilisations sont souvent des outils administratifs de recensement ou d'inventaire, sortes d'ancêtres des outils de gestion (Aggeri et Labatut, 2010; Colasse, 2007). C'est pourquoi les recherches de Jack Goody (1979) sur la manière dont les sociétés orales développent des artefacts écrits sous forme de figures, listes et tableaux pour assurer leur développement économique apparaissent particulièrement fécondes, et permettent de proposer l'idée que nombre d'artefacts de gestion, malgré leur apparente diversité, peuvent être assimilés à des listes (1.1.), de montrer qu'ils reposent sur un principe d'ordonnement typique de la liste (1.2.), et enfin d'en décrire une dynamique de structuration (1.3.).

LA « RAISON GRAPHIQUE » DE L'ARTEFACT DE GESTION

Pour Goody (1979), la « raison graphique » est la condition *sine qua non* de tout développement scientifique et technique, le développement des sociétés orales étant limité du fait de l'absence de système d'écriture. Cette raison graphique commence précisément par une mise en liste, indispensable à l'activité collective : « *Non seulement on donne à l'information, en la mettant par écrit, à la fois une plus grande fixité et une plus grande souplesse d'utilisation (elle peut être réordonnée de diverses manières), mais on s'assure aussi un moyen de la stocker qui ne fait pas appel qu'à la mémoire immédiate. Si je fais la liste des dons apportés lors d'une cérémonie funéraire, je n'ai nul besoin de me servir de ma mémoire à long terme* » (Goody, 1979: 159). Par exemple, les premiers

commerçants ont rapidement eu besoin d'inscrire les créances et les dettes qu'une journée ordinaire de marché engendrait. Les premiers systèmes comptables servaient ainsi à assister la mémoire des hommes d'affaires, et agissaient comme des « dispositifs mnémoniques » (Carruthers & Espeland, 1991). Il n'est d'ailleurs pas anodin que les plus anciens textes écrits retrouvés par les archéologues en Mésopotamie, en Assyrie et en Egypte soient, non pas des textes épiques, comme on pourrait l'imaginer, mais « *des actes de vente et d'achat, des contrats de location, de prêt, d'adoption, de mariage, des testaments ; des livres de compte, des listes d'inventaire, des notes rédigées par des commerçants, des secrétaires ou des banquiers ; et aussi des recensements et des rôles fiscaux, ces produits obligés de tout système bureaucratique hautement développé* » (Goody, 1979: 148).

On peut même remonter à la préhistoire pour trouver les premiers systèmes de comptabilité sur des os entaillés (Colasse, 2007). Dès que les hommes ont dû organiser la vie en société, ils ont eu recours à des artefacts administratifs, dont la forme primitive révèle la « raison graphique ». Les premiers outils de gestion ainsi constitués sont alors une représentation simplifiée et rudimentaire de l'activité sous la forme de juxtaposition d'items qui correspondent à des transactions et à des valeurs d'ordre économique. Cela rejoint ce pan de la littérature qui montre que les instruments de gestion d'aujourd'hui restent, derrière leurs formes modernes et diverses, des « *traductions de l'univers bigarré des activités dans l'univers symbolique générique du jugement de valeur, du jugement économique* » (Lorino, 2002: 21). Ils sont alors des outils cognitifs qui permettent l'amélioration de la mémorisation des données, de la circulation de l'information, et de la réflexion analytique, favorisant ainsi un développement rationnel des activités à grande échelle qui est la base de la bureaucratie wébérienne. En tant que médiation, les outils enrichissent le réel en le rattachant à des lectures, des valeurs, des normes, des univers organisationnels qui permettent à l'activité collective de fonctionner : ils participent à la création de sens, à la structuration du réel, permettent l'action à distance et la prévisibilité des comportements. En somme, les outils de gestion enrichissent l'activité en permettant aux acteurs une hauteur de vue et une prise de recul qui donnent accès à des aspects fondamentaux de l'activité.

Mais si l'outil a un impact positif sur le développement d'une activité collective efficace, il est aussi, d'un autre point de vue, un appauvrissement par rapport à la richesse de l'activité. Notre marchand mésopotamien ne note que des transactions, il ne note pas toutes les nuances et les subtilités de son activité (les amitiés, les animosités, les promesses, les trahisons, les séductions, les finesses ou les erreurs qui se sont déployées au cours de sa journée et dont les transactions ne sont que le résultat laconique). En ce sens, la mise en liste que suppose l'instrument administratif est avant tout -et c'est là la thèse de Goody- une décontextualisation, une abstraction, un détour par rapport au réel. Selon lui, le processus d'écriture propre aux cultures écrites n'est pas une représentation graphique « correcte » de ce qui se passe réellement, mais bien plutôt un procédé qui impose sa propre logique à la réalité, et la dénature mécaniquement. Toute mise en liste « force » le réel à rentrer dans des catégories qui ne sont pas « naturelles » : « *Dans le discours oral, il est parfaitement possible de traiter la « rosée » dans un certain contexte comme une chose terrestre et dans un autre comme une chose céleste. Mais, quand il faut lui assigner sa place dans un sous-ensemble*

d'une liste ou dans une colonne d'un tableau, on est alors contraint de choisir entre deux solutions : il faut la mettre soit dans les rangées du bas, soit dans celles du haut, soit dans la colonne de gauche, soit dans celle de droite. » (Goody, 1979: 187). Une fois placé dans une liste, l'élément acquiert une généralité qu'il n'aurait pas autrement, et qui l'ouvre à des processus d'institutionnalisation (il peut acquérir un certain prestige, se voir officialisé par une autorité politique ou religieuse, servir à des fins pédagogiques comme instrument de savoir, etc.). La raison graphique va ainsi assurer la victoire d'un schéma déterminé. Goody a dénoncé ainsi la tendance des anthropologues à appliquer un procédé graphique simple, le tableau, à l'étude des symboles dans les cultures orales, ce qui produit des résultats qui sont bien plus le reflet de structures matricielles que de la réalité de ces cultures.

Là aussi, la littérature sur les outils de gestion rejoint la thèse de Goody, notamment au travers d'un regard critique porté sur ceux-ci. Ainsi, les sciences de l'ergonomie montrent que le « prescrit », cristallisé dans les outils et les technologies, ignore une part de la réalité du travail et des compétences situées des individus (l'activité réelle) (Falzon, 2004; de Montmollin, 1984; Rabardel, 1995). De cette réduction de l'activité réelle naît la prolifération de maladies professionnelles (Clot, 2010; Dejours, 1998; de Gaulejac, 2009; Maugeri, 2001). Une autre forme de critique dénonce la croyance exagérée dans le pouvoir des outils à réguler l'activité collective. Ainsi, les managers « à distance » de grands groupes multinationaux décrits par Dujarier (2015) ne voient plus l'activité qu'à travers leurs outils, gérant des filiales sans même les avoir visitées ; Lorino (2002) a parlé de « technicisme » pour désigner cette croyance dans la supériorité de la représentation technique sur le représenté ; et Michel Berry (1983) décrit les dysfonctionnements organisationnels que ce pouvoir « invisible » des outils provoque.

Enfin, de nombreux travaux dans des champs disciplinaires différents ont montré que l'activité réelle, malgré les prescriptions, ressurgit toujours sous une forme ou une autre dans le quotidien des organisations. De Certeau (1990) a décrit les « arts de faire », ces usages qui se glissent dans les interstices laissés vacants par les modèles prescrits. Par ailleurs, de nombreux auteurs décrivent les comportements qui se développent en réaction aux instruments de gestion : comportements cérémoniels (par exemple Boiral, 2003), « rule breaking » (par exemple Martin, Lopez, Roscigno & Hodson, 2013), jeux avec les règles (par exemple Roy, 1952), excès de la quantification (Le Gales & Lascoumes, 2005) ou de l'évaluation (Abelhauser, Gori & Sauret, 2011; Martuccelli & Cassin, 2014), réactions des évalués à l'incomplétude des indicateurs comptables (Hopwood, 1973; Jordan & Messner, 2012; Otley, 1978). En somme, les outils de gestion entretiennent avec l'activité réelle le même rapport que la raison graphique avec l'oralité décrit par Goody : l'outil de gestion, c'est l'activité de l'organisation réduite à l'état de nomenclature ; et, en leur présence, les individus ressentent cette sorte d'anormalité liée à la fragmentation du réel en items discontinus, et y réagissent par la résistance, la subversion ou toutes formes de détournement. Il est important de noter que tous ces travaux ne privilégient pas une explication de type idéologique de ces comportements « non prescrits » (les individus résisteraient par désaccord envers leur hiérarchie ou la vision du monde portée par les outils de gestion), mais montrent plutôt des individus qui, pour effectuer une tâche, déploient une activité réelle qui déborde la prescription de l'outil.

Ainsi, la recherche sur les instruments de gestion, marquée par une certaine ambivalence (les instruments sont des médiateurs cognitifs permettant l'activité collective, et, d'un autre point de vue, des représentations très imparfaites et critiquables), rejoint la thèse de Goody selon laquelle le développement des artefacts graphiques dans les sociétés orales, en tant que rationalisation, permet la coordination collective, la réflexion, et la circulation de l'information nécessaires au développement de toute société ; mais, en tant que simplification de l'activité, « appauvrit » la richesse du réel et s'accompagne d'une activité qui déborde les prescriptions. L'intérêt de l'analyse de Jack Goody est qu'elle fournit une explication de type structurale au problème de l'interaction instrument/activité : la raison graphique, en transformant l'oral en écrit, constitue des représentations qui s'inscrivent dans des artefacts. Reste à approfondir la forme concrète, matérielle, prise par cette raison graphique. Or, sur ce point, Goody apporte une réponse très précise : la raison graphique est une mise en liste.

MISE EN LISTE ET PRINCIPE D'ORDONNANCEMENT DE L'ARTEFACT DE GESTION

Quelques auteurs se sont engagés sur la voie de la description de la structure des outils de gestion, en proposant de les envisager comme des textes qui décriraient l'activité en termes économiques (par exemple, Boland, 1993; Detchessahar & Journé, 2007; Lorino, 2002; de Sanctis & Poole, 1994). Il est en effet évident, comme l'a montré le courant de l'analyse structurale en littérature, qu'un texte de type « roman » n'est pas structuré de la même manière qu'un texte du genre « mode d'emploi » ou de type « poésie » (Cohen, 1966; Eco, 1985; Jakobson, 1963). Tout en souscrivant à cette voie, la proposition de Goody apporte un élément plus précis en qualifiant le genre de texte dont il s'agit, c'est-à-dire une liste, qui engendre une dynamique de lecture particulière.

Pour Goody (1979), la raison graphique commence par la mise en liste (et, par suite, par la mise en figure et en tableaux), simplement parce que le premier besoin « administratif » de notre marchand dans une société orale est d'aider la mémoire en inventoriant les productions et les richesses dans une liste. Il est nécessaire dès lors de préciser la notion de liste, objet très peu traité en sciences sociales mais dont on trouve tout de même quelques tentatives de théorisations (Eco, 2009; Goody, 1979; Sève, 2010).

José Luis Borges s'est amusé un jour à dresser une liste imaginaire, qui nous fait saisir par contraste ce que serait une liste « sérieuse » :

« Dans les pages lointaines de ce livre, il est écrit que les animaux se divisent en a) appartenant à l'Empereur, b) embaumés, c) apprivoisés, d) cochons de lait, e) sirènes, f) fabuleux, g) chiens en liberté, h) inclus dans la présente liste, i) qui s'agitent comme des fous, j) innombrables, k) dessinés avec un très fin pinceau de poil de chameau, l) et cætera, m) qui viennent de casser la cruche, n) qui de loin ressemblent à des mouches. »

Une liste qui serait susceptible de servir à quelque chose devrait, contrairement à celle de Borges, respecter un certain principe de rangement : « Une bonne liste, et même une mauvaise, suppose un travail, une recherche des éléments pertinents, toute une technique

intellectuelle de tri et de comparaison.» (Sève, 2010: 22). Ce travail suppose de discriminer et de regrouper de manière cohérente les items selon certains critères logiques. Nous appellerons ce principe de mise en contraste et d'appareillage des items d'une liste « principe d'ordonnement » (dont on cherchera en vain la présence dans cette liste de Borges).

Dans les outils comptables, ce principe d'ordonnement apparaît nettement : selon le Plan Comptable Général (art.120-1), la comptabilité est « *un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, classer, enregistrer des données de bases chiffrées et présenter des états reflétant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entité à la date de clôture* ». Autrement dit, l'activité complexe d'une organisation est mise en liste selon un principe de rangement relevant d'une philosophie de gestion comptable. C'est bien ce principe d'ordonnement, si élaboré qu'il est qualifié peut-être abusivement de « langage » ou de « grammaire » comptable, que tout gestionnaire doit comprendre et apprendre pour maîtriser la comptabilité. Mais tout outil de gestion (qu'il soit comptable, stratégique, de qualité, etc.) possède un principe d'ordonnement qui lui est propre, décrit dans les manuels de gestion et enseigné dans les formations en management : un référentiel Qualité ordonne l'activité selon le critère de la satisfaction client, de la qualité, ou de la sécurité ; une méthode ABC classe les ressources par centre de coûts ; un guide d'entretien annuel d'évaluation classe des compétences ; une matrice BCG place les produits d'une entreprise en croisant deux critères ; une cartographie de processus réordonne l'activité selon le parcours d'une matière première ou d'un client ; une procédure liste les actes à effectuer dans un certain ordre, etc.

Ce principe d'ordonnement a été reconnu de diverses manières dans la littérature. Hatchuel et Weil (1992) parlent de philosophie gestionnaire, qui s'inscrit dans une vague de rationalisation et qui se réfère à l'esprit dans lequel l'utilisation de l'outil est envisagée. De la même manière, pour les objets techniques, Akrich (2006: 163) parle de « script » ou de « scénario » pour désigner le résultat d'un travail de « *mise en forme technique, par le concepteur, de son point de vue sur les relations nécessaires entre son objet et les acteurs qui doivent s'en saisir* ». Derrière cette notion, il y a bien l'idée de séquençage d'actes à effectuer dans un ordre bien précis, ce que Perrow (1983) a aussi mis en évidence pour les systèmes productifs, qui contiennent un « plan », une séquence logique de tâches à suivre, résultat d'une conception rationnelle de l'activité qui est promue par les formalisations et qui s'impose aux opérateurs. S'intéressant plutôt aux systèmes informatiques, Suchman (2007) a décrit des plans inscrits dans les logiciels comme des séquences d'instructions et d'actions conçus pour accomplir des fins prévues, qui doivent être respectés par les utilisateurs. De même, de Sanctis et Poole (1994) parlent d'un « esprit » de la technologie, qui fait référence aux valeurs, buts, et intentions qu'elle contient, la ligne de conduite normale à adopter lors de son utilisation.

Derrière tous ces concepts, on sent la présence de la liste et de son principe d'ordonnement : mais, ne s'intéressant pas à la composante « *artefactuelle* » des outils, ces conceptualisations ne se sont pas arrêtées sur la manière dont la philosophie gestionnaire, le script, le plan, ou l'esprit, s'inscrivent concrètement dans un artefact. Grâce à la notion de liste, cette inscription peut être décrite comme le processus par lequel des

items sont listés selon un principe d'ordonnement qui reflète une certaine philosophie de gestion. Cet aspect peut maintenant être analysé plus précisément.

LISTE ET DYNAMIQUE DE STRUCTURATION DES ARTEFACTS DE GESTION

La manière dont se structurent les artefacts de gestion reposant sur une structure listique se trouve donc éclairée : lors de l'opération de mise en liste, le principe d'ordonnement est en quelque sorte « tiré » dans deux sens opposés. Quiconque ayant fait une liste de courses pour quelqu'un d'autre sait qu'il faut choisir un degré de précision : faut-il lister les ingrédients à acheter, ou, plus vague, évoquer le mets que l'on veut concocter ? Faut-il aller jusqu'à décrire la marque et le conditionnement du produit voulu ? Faut-il prévoir un plan B si le produit voulu vient à manquer, au risque de rendre la liste pléthorique ? Le faiseur de liste oscille constamment entre le besoin de réduire, hiérarchiser, résumer ; et la nécessité de prévoir les contingences inévitables des situations concrètes.

Cette dynamique de « dressage de liste » dans un artefact est un phénomène peu décrit dans la littérature (et non reconnu en tant que tel), mais dont on peut trouver des traces dans différentes traditions de recherche. L'histoire de la comptabilité en partie double décrit ce mouvement de dressage de liste au fil des siècles : celle-ci s'est développée, conjointement avec la rationalité et les méthodes capitalistes de production, en rendant possibles les comparaisons numériques entre les marchandises hétéroclites et la prise de décision à grande échelle (Carruthers & Espeland, 1991). De même, les méthodes de l'Organisation Scientifique du Travail s'appuyaient en grande partie sur un travail de séquençage et de listage des gestes et des tâches simples à effectuer pour mener à bien une action (Braverman, 1998; Taylor, 1914). Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, les métiers se sont vus progressivement segmentés et listés, comme le montre l'exemple de l'élaboration de la classification des emplois chez Berliet (Pezet, 2000), qui a inspiré les grilles RH contemporaines. Plus récemment, on trouve une illustration de ce même phénomène de « calibrage » de liste dans la récente étude de Ragaigne, Oiry et Grimand (2014), qui décrit un outil de contrôle des compétences traversant des crises du rapport de prescription, tantôt trop vague (permettant alors à toutes les compétences d'être reconnues) et tantôt trop précis (ne reconnaissant que les compétences « utiles au business »). Enfin, dans le domaine de la stratégie, des travaux portant sur les processus de structuration des outils stratégiques abordent sans les nommer ainsi cette question (Aggerholm, Asmuß & Thomsen, 2012; Belmondo & Sargis-Roussel, 2015; Jarzabkowski, Spee & Smets, 2013; Spee & Jarzabkowski, 2011) : les acteurs participant à des réunions stratégiques négocient les mots de la stratégie via des processus d'abstraction/spécification du langage, et oscillent alors constamment entre un besoin de généralités, pour que des acteurs aux interprétations différentes puissent s'y reconnaître, et des mots précis dans un souci d'efficacité. Ce ne sont là que quelques exemples d'un problème commun, le « dressage de liste », mais qui est sporadiquement traité dans différentes disciplines des sciences de gestion, et que nous décrivons davantage ici.

D'un côté, dans une logique de rationalisation, la mise en liste tend vers la clarté et l'exhaustivité sur le modèle de la liste d'inventaire. Cela vise à répertorier tous les éléments importants d'une activité (inventaire de ressources, actes à effectuer pour réaliser une action, éléments à vérifier avant telle action ou telle décision). La mise en liste améliore la capacité d'action individuelle et collective, particulièrement en ouvrant des perspectives d'actions possibles, en mettant en lumière des dimensions de l'activité organisationnelle qui seraient restées invisibles sans cette mise à distance de l'activité. Notamment, ce que March et Simon (1958) soulignent à propos des schèmes de classification organisationnels s'applique directement au principe d'ordonnement de la liste : grâce à eux, la complexité de la réalité économique est réduite, et les décideurs sont confrontés à de simples « bottom lines », qui ne reflètent pas toutes les possibles interprétations. L'« absorption de l'incertitude » permet ainsi de mettre en marche les acteurs qui, sinon, seraient noyés dans la complexité organisationnelle. De même, l'abstraction de la qualité vers la quantité, typique des systèmes comptables, permet la « commensurabilité », c'est-à-dire la comparaison d'objets a priori non comparables : dans une liste numéraire, les items singuliers sont comparables selon leur relative valeur monétaire et leur profitabilité évaluée (Carruthers & Espeland, 1991).

Mais cette mise en liste rigoureuse présente l'inconvénient de sacrifier des aspects de l'activité réelle sur l'autel de la rationalité, entraînant les critiques « classiques » adressées aux instruments de gestion par, entre autres, les ergonomes, sociologues de la gestion et psychosociologues du travail (Dujarier, 2015 ; de Gaulejac, 2009; Maugeri, 2001), et, dans une autre tradition, par les observateurs de l'incomplétude des instruments comptables (Hopwood, 1972; Otley, 1978). Ainsi, les excès de rationalisation s'accompagnent de ce que Hatchuel (1996) nomme des crises du rapport de prescription, qui obligent l'outil à reconsidérer sa manière de catégoriser le réel. Par exemple, un budget sera « forcé » d'intégrer des items avec lesquels le principe d'ordonnement comptable s'accommode mal (prise en compte du temps, avec les amortissements ; du risque, avec les provisions ; de l'immatériel, avec les fonds de commerces ou les brevets ; ou encore de l'inestimable, avec la problématique valorisation des monuments ou des œuvres d'art) : la flexibilité et l'adaptabilité du système comptable en partie double sont d'ailleurs une des raisons de son succès (Carruthers & Espeland, 1991). Ainsi, le besoin de rationalisation de la liste se voit contrebalancé par un besoin de contextualisation, c'est-à-dire l'intégration d'une part d'ambiguïté, quand l'excès de rationalisation rend l'outil trop irréaliste.

D'un autre côté, un besoin de contextualisation tire la liste vers plus d'ambiguïté, laissant la place à davantage de possibilités d'interprétations et d'initiatives de la part des acteurs. La rigueur du principe d'ordonnement est atténuée, s'ouvre aux exceptions, aux catégories poreuses, à des items plus vagues et imprécis, à une non-exhaustivité. Et lorsqu'un outil ne peut se permettre une telle ambiguïté, des outils complémentaires plus tolérants à l'imprécision fleurissent : par exemple, quand le budget refuse de sacrifier trop de rationalisation, on voit apparaître des outils de gestion complémentaires plus à même de prendre en compte l'activité, comme la méthode ABC, qui réintroduit le sens qui avait été perdu dans le budget par nature (on retrouve la fonction des ressources), en se permettant une part d'ambiguïté (le découpage des

activités est sujet à discussion ; certains coûts sont liés à plusieurs activités ; les clés de ventilations peuvent varier fortement). De même, une Balanced Scorecard, au prix d'une ambiguïté (elle contient de l'arbitraire sur le choix des catégories et des indicateurs, elle est incomplète), apporte un autre regard sur la stratégie de l'entreprise (Kaplan & Norton, 1996).

Mais en retour, un artefact « trop » contextualisé ne permettra plus de tirer bénéfice des aspects de l'activité qu'un travail de rationalisation permet d'appréhender, ce qui peut aussi provoquer des crises du rapport de prescription. A force d'ambiguïté, certains outils peuvent être vus comme des gadgets inutiles. Ainsi, la méthode du brainstorming peut à terme produire des listes à la Borges, inutiles parce que trop incohérentes. De même, les critiques adressées à la matrice BCG sont révélateurs d'un excès de contextualisation. Ainsi, Hambrick, MacMillan et Day (1982) remettent en cause les deux principes d'ordonnement qui forment les deux axes de la matrice : la part de marché n'est pas forcément le meilleur indicateur pour mesurer la performance d'une organisation ; la théorie du cycle de vie sur lequel repose le deuxième axe de la matrice est discutable ; il n'y a pas, par ailleurs, unanimité sur l'échelle de division à utiliser sur chacun des deux axes ; enfin la mesure est parfois impossible à effectuer faute de chiffres ou de définition claire du marché (d'où l'apparition ultérieure d'outils plus précis comme la matrice McKinsey ou celle d'Ashdrige).

Ainsi, les artefacts de gestion se structurent au cours d'une oscillation permanente entre rationalisation et contextualisation : ils sont parfois très « génériques », et parfois très « situés ». C'est de cette manière que la philosophie de gestion (ou le script, l'esprit, le schème d'interprétation... selon les appellations) s'inscrit concrètement dans un artefact. Concevoir un outil de gestion, c'est donc aussi l'art de dresser une liste, qui ne soit ni trop précise (pour laisser la place aux inévitables contingences), ni trop vague (pour ne pas devenir une liste inutile à la Borges). Lorsque les catégories de la liste sont fortement contestées, l'outil peut rentrer dans une crise du rapport de prescription au sens d'Hatchuel (1996). Ces moments provoquent leur rejet, ou la nécessité de faire évoluer les outils via une co-conception à l'usage (de Vaujany, 2005).

En somme, l'analyse de Goody permet de comprendre comment les représentations de l'activité portées par les instruments de gestion s'inscrivent concrètement dans un artefact. Les outils de gestion comme les tableaux de bord, les référentiels, les procédures ou les matrices se structurent sous forme de listes dont les catégories sont déterminées au regard d'un principe d'ordonnement, qui s'affine et s'ajuste au contact du « réel » lors des crises du rapport de prescription. Dans cet esprit, la deuxième partie développe deux apports pour la recherche sur les outils de gestion.

LA NATURE LISTIQUE DES ARTEFACTS DE GESTION : DEUX APPORTS À LA LITTÉRATURE

Prendre les instruments de gestion sous l'angle de la structure de leur artefact permet de renouveler le regard sur deux de leurs aspects. Premièrement, deux genres d'outils de gestion peuvent être distingués, qui impliquent d'adapter les manières de les gérer et de les enseigner. Deuxièmement, cela permet de renouveler la critique des instruments de

gestion en considérant que leur structure « listique » a un impact direct sur les utilisateurs en termes d'aliénation et d'hégémonie.

LISTE ET GENRE DES ARTEFACTS DE GESTION

Les outils de gestion relèvent d'une telle diversité transdisciplinaire qu'il est difficile de constituer un champ de connaissance cumulatif (Chiapello & Gilbert, 2013). Il apparaît alors utile de distinguer des genres, comme il existe des genres de textes (Jakobson, 1963). En effet, ceux-ci engendrent des mécanismes d'appropriation et d'utilisation différents. Selon Orlikowski et Yates (1994), reconnaître un genre, c'est distinguer des caractéristiques communes sur la substance et sur la forme : la substance réfère aux fonctions et aux buts de l'artefact ; la forme est le schéma interne d'organisation de l'artefact, ses caractéristiques physiques et graphiques. Le genre d'un outil de gestion sera donc constitué par l'association cohérente et socialement reconnue d'une substance (par exemple mobiliser, contraindre, informer, stimuler) et d'une forme, certaines caractéristiques structurales graphiques et physiques sensées évoquer cette substance.

Les (rares) typologies d'outils de gestion, dont aucune ne fait autorité, insistent sur la substance, mais ne les associent pas à leurs formes. Ainsi, la plus usitée est la typologie par fonction (Gilbert, 1998), appliquée par Cox, Lonsdale, Sanderson et Watson (2005) dans leur recensement des outils les plus utilisés par les grandes compagnies américaines : il y a les outils de la stratégie, du marketing, des ressources humaines, etc. Celle de David (1998) propose de différencier entre les innovations managériales orientées « connaissances », celles orientées « relations » et celles « mixtes ». Moisdon (1997) différencie quatre rôles joués par les outils de gestion : avec le rôle de conformation des comportements, les outils sont utilisés pour stabiliser l'organisation et normaliser les comportements ; dans le rôle d'investigation du fonctionnement organisationnel, la mise en œuvre des outils permet de mettre à jour les lois et les lignes directrices qui structurent l'évolution des organisations ; dans le rôle d'accompagnement de la mutation, les outils accompagnent et facilitent le changement dans les organisations ; enfin, dans le rôle d'exploration du nouveau, leur mise en œuvre provoque la transformation des savoirs techniques et la construction d'une nouvelle image du contexte dans lequel les métiers évoluent. Enfin, Simons (2013) différencie quatre types de leviers de contrôles managériaux : les systèmes de croyance, orientés vers la mobilisation des individus sur une vision et une mission commune ; les systèmes frontières, définissant les contraintes et les interdits ; les systèmes de diagnostic, qui fournissent des informations pour le pilotage de l'entreprise ; et les systèmes interactifs, qui favorisent la communication, le débat et l'apprentissage. Dans aucune de ces typologies on ne voit un lien clairement décrit entre forme et substance. La structure de la liste permet d'avancer sur ce point.

Nous proposons donc de différencier deux types au regard du couple forme/substance, les outils ouverts et les outils fermés (distinction que nous adaptons des textes ouverts et fermés identifiés par l'écrivain et sémioticien italien Umberto Eco (1965 ; 1985).

Les « outils fermés » poussent la logique de rationalisation à son maximum, reposent -sur la forme- sur un principe d'ordonnement clair et non ambigu, et recherchent -sur la substance- la normalisation des

comportements des utilisateurs et leur prévisibilité. Par exemple, le principe d'ordonnement d'un budget tend à être non ambigu (chaque ressource appartient à une catégorie et une seule, selon la seule et unique logique comptable), et exhaustif (toute ressource est prévue pour rentrer dans une catégorie). De même, procédures, protocoles ou processus de travail sont des listes de séquençage qui tentent de prévoir le plus clairement et le plus précisément possible tous les gestes et les actes pour effectuer une tâche ou une activité. On est par exemple frappé par le niveau de précision que prennent des outils comme les référentiels ou normes qualité, ou par certaines procédures d'accueil des clients aux guichets (voir par exemple celle d'un fast-food reproduite par Morgan (1999: 14-15)). Ce type d'outil est prévisible et fiable, ce qui en fait des supports efficaces pour l'activité collective (chaque individu a la certitude que les autres agiront fidèlement au principe d'ordonnement porté par l'outil).

Il apparaît que les systèmes frontières et les systèmes de diagnostic de la typologie de Simons (2013) relèvent de ce type, ainsi que les outils qui ont vocation à conformer les comportements chez Moisdon (1997). Par ailleurs, l'Organisation Scientifique du Travail de Taylor est, de ce point de vue, le cas idéal typique de l'organisation reposant entièrement sur ce type d'artefacts de gestion, qui, en réduisant au maximum l'activité à des séquences de tâches simples, permet un contrôle et une prévisibilité efficace des comportements (Braverman, 1998). Il apparaît, selon le découpage historique proposé par Barley et Kunda (1992), que les outils fermés ont davantage proliféré à certaines périodes de l'histoire du management (le « management scientifique » et le « rationalisme systémique »).

Les « outils ouverts », à l'inverse, contextualisent davantage qu'ils rationalisent. Sur la forme, le principe d'ordonnement de la liste tolère de l'ambiguïté, dans le but de faire réfléchir l'utilisateur, de lui proposer un certain regard, ou de l'aider à prendre des décisions dans l'incertain. En effet, les espaces vides ou ambigus provoquent la nécessité d'une réflexion et d'une activité cognitive de la part de l'utilisateur ainsi sollicité. Cela rend les comportements moins prévisibles et implique une certaine délégation de pouvoir. Ainsi, la technique du brainstorming, qui produit des listes très « floues », repose sur un principe d'ordonnement volontairement très ambigu, et a pour fonction de stimuler l'imagination des utilisateurs. La matrice BCG, plutôt ambiguë sur ses deux axes, invite les participants à prendre du recul sur leur positionnement produit. Un tableau de bord stratégique, qui sélectionne quelques indicateurs parmi tous ceux possibles, participe de la réflexion en invitant le manager à les interpréter. Par ailleurs, de nombreux systèmes d'aide à la prise de décision relèvent du même principe, sélectionnant des informations afin de les soumettre au jugement des décideurs, sans les contraindre ou les obliger sur les conclusions à en tirer. Ces instruments sont alors des supports pour stimuler la réflexion, l'imagination, la créativité. Ils sont des « remueménages », des « pense-bêtes », et des aides à l'exploration des possibilités, qui, pour atteindre ce but, s'affranchissent quelque peu de l'exigence de rationalité (un peu à la manière d'un poème, qui maltraite les catégories du sens et du langage, pour susciter les émotions (Cohen, 1966)).

Ainsi des systèmes de croyance et interactifs de Simons (2013), qui ont vocation à mobiliser les énergies, motiver et aider à la décision, mais qui présentent l'inconvénient d'être de mauvais supports pour la coordination de l'activité collective ; tout comme les outils de gestion dont le rôle est d'investiguer le fonctionnement organisationnel et explorer le nouveau (Moisson, 1997). Ils impliquent aussi de déléguer une forme de pouvoir à l'utilisateur, ou au moins de lui reconnaître une capacité de jugement et de réflexion, ce qui peut poser des problèmes de contrôle. Selon le découpage historique de Barley & Kunda (1992), des périodes de l'histoire du management ont été dominées par la prolifération de ces outils ouverts supposés laisser davantage de place à la participation et à la réflexion des utilisateurs (périodes du « Welfare Capitalism » et de l' « Organizational Culture »).

| Genre de l'artefact | Forme (principe d'ordonnement de la liste) | Substance (but) | Tolérance aux interprétations multiples | Attitude de l'utilisateur recherchée | Exemple | Vagues de diffusion historiques (d'après Barley & Kunda, 1992) |
|---------------------|--|---|---|--------------------------------------|---|---|
| Fermé | Non ambiguïté, clarté, exhaustivité | Conformer, normaliser, contrôler, rendre prévisible | Faible | Passive | Budget ; Procédure ; Règlements ; Programmation séquentielle précise dans un logiciel ; ... | Scientific Management (1900-1923) Systems Rationalism (1955-1980) |
| Ouvert | Ambiguïté, espaces de liberté, tolérance aux interprétations multiples | Stimuler la réflexion, aider à la décision | Forte | Active | Tableau de bord stratégique ; Brainstorming ; Matrice BCG ; Guide d'entretien professionnel ; ... | Welfare Capitalism (1923-1955) Organizational Culture (1980-present) |

Tableau 1 – Outils ouverts et outils fermés

Puisque les outils ouverts et les outils fermés sont distincts sur la substance et sur la forme, il faut éviter une « confusion des genres », qui a des implications managériales et théoriques.

Pour les praticiens, le mécanisme d'appropriation par lequel on vient à utiliser un outil fermé relève davantage de l'obéissance et de l'application, alors que celui de l'outil ouvert relève plutôt de l'interprétation. Conception et implémentation des outils ouverts et fermés doivent donc être envisagés et gérés de manière différente, notamment au niveau des profils des utilisateurs et de leur motivation à l'utilisation. Par ailleurs, l'attitude demandée de l'utilisateur étant différente (l'une passive, l'autre active), la pédagogie de l'outil est nécessairement différente : l'une doit placer l'apprenant en position d' « appliqué » recherchant la bonne réponse (par exemple, lorsque les étudiants en comptabilité réalisent des exercices de passation d'écriture dans un journal comptable) ; l'autre place l'apprenant en position d'analyste envisageant des interprétations possibles (par exemple, lorsque l'étudiant en comptabilité doit décider des clés de ventilation à appliquer dans une méthode ABC). Enfin, les managers en situation ne peuvent gérer outils fermés et ouverts de la même manière : le premier ne doit pas souffrir d'exception, au risque de dérégler toute l'organisation, qui repose sur leur prévisibilité ; le deuxième, au contraire, ne doit pas être pris pour un outil normalisateur au risque de provoquer injonctions paradoxales et couplages ritualisés.

Il est par ailleurs intéressant de noter que l'on trouve dans les entreprises une répartition des outils à travers un prisme hiérarchique : aux niveaux supérieurs reviendraient les outils ouverts, et aux employés de niveaux inférieurs les outils fermés. Bayart (1995: 28) note ainsi que la démarche du contrôle statistique se décline différemment selon la place hiérarchique de chacun : « *le traité scientifique pour ingénieurs, le livre de vulgarisation pour dirigeants, l'ouvrage technique pour contremaîtres (qui ne reproduit pas les démonstrations des théorèmes mais donne des exemples), la notice pour conducteur de machine. Chacun de ces ouvrages donne des règles de conduite, mais avec des libertés de choix de plus en plus réduites quand on descend vers le bas de la hiérarchie.* ». Ainsi, il y aurait une hiérarchie des outils de gestion que la distinction entre outils ouverts et fermés permet de mettre en évidence ; celle-là même que tendent à remettre en cause les outils dits « enabling » d'Adler et Borys (1996) conçus pour faire appel à l'intelligence des utilisateurs, même de niveaux hiérarchiques inférieurs.

En somme, c'est une « confusion des genres » que cette distinction peut contribuer à éviter pour les formateurs et les praticiens. Pour approfondir la compréhension des outils ouverts et fermés et éviter cette confusion des genres de manière théorique, il faudra creuser davantage leurs mécanismes de lecture et de conception. Pour cela, une piste est fournie par Eco (1985) et la théorie du lecteur modèle. Selon lui, ce qui différencie, au fond, le texte ouvert du texte fermé, c'est que le texte ouvert fonctionne même s'il est ambigu, alors que le texte fermé ne le tolère pas : on n'imagine pas en effet un budget qui fonctionnerait efficacement s'il omettait une partie des ressources ou des dépenses, ou si deux catégories se recouvraient l'une l'autre ; en revanche, on utilise un tableau de bord même si on sait qu'il ne recouvre pas l'ensemble des ressources ou que certaines de ses catégories se recoupent en partie. En somme, selon Eco, l'incohérence et l'imprévisibilité d'un texte ouvert n'empêche pas le lecteur d'en « jouir ».

Il est alors intéressant d'ouvrir une perspective de recherche dans la lignée de cet auteur : l'outil de gestion, en tant que texte de nature listique, imagine et présuppose un « utilisateur modèle », comme un roman imagine un « lecteur modèle », et celui-ci est différent selon que l'outil est ouvert ou fermé. Les outils fermés imaginent un utilisateur récalcitrant et peu qualifié (sur le modèle des employés « X » de McGregor (1960), et tels qu'ils étaient vus par Taylor). En revanche, les outils ouverts sont conçus en imaginant un utilisateur intelligent et motivé (les décideurs, et dans certaines organisations plus décentralisées, les employés « Y », ou tels que décrits par Adler et Borys (1996) dans les organisations « enabling »). Eco (1985) montre qu'une œuvre ouverte parvient à faire ressentir au lecteur, tout en le laissant faire son propre cheminement intellectuel, une émotion voulue et préétablie par l'auteur. De futures recherches seraient donc nécessaires pour éclaircir la manière dont cet utilisateur modèle prévu guide la conception et l'implémentation des instruments de gestion, notamment dans le cas de ces outils ouverts qui établissent un rapport très complexe avec un utilisateur modèle intelligent.

RENOUVELER LA CRITIQUE

Goody (1979 : 139) décrit en une phrase éclairante la critique fondamentale que l'on peut faire à tout système de représentation qui tend à s'institutionnaliser, en des termes qui s'appliquent bien aux recherches

critiques sur les outils de gestion : « *Ce que j'ai voulu montrer ici, c'est que ce processus de standardisation, qui se résume dans le tableau à n colonnes et x rangées, est essentiellement le résultat de l'application d'une technique graphique à un matériel oral. Cela a souvent pour effet de figer un énoncé solidaire d'un contexte en un système immuable d'oppositions : on peut sans doute ainsi simplifier ce qu'est la réalité pour l'observateur, mais souvent aux dépens d'une véritable compréhension du cadre de référence de l'acteur. Glisser ainsi d'un cadre de références à l'autre et croire qu'avec ces tableaux on atteint la machine qui a découpé le puzzle, c'est prendre notre métaphore pour le mécanisme réel.* ». « Prendre notre métaphore pour le mécanisme réel », voilà qui résume bien les dérives associées aux managers à distance (Dujarier, 2015), aux grilles d'évaluation (Martucelli & Cassin, 2014), à l'idéologie gestionnaire (De Gaulejac, 2009), au technicisme (Lorino, 2002), ou encore au processus de réification caractéristique des outils de gestion (Bourguignon, 2005).

Précisons toutefois que ce que critiquent ces auteurs, ce n'est pas le fait que la représentation de l'activité soit infidèle : il serait en effet absurde de reprocher à ces outils de ne pas représenter « exactement » l'activité réelle, car en tant que médiation, l'outil rattache le réel de l'activité à autre chose (des valeurs, des croyances, des normes, des institutions, etc.), ce qui permet à l'activité collective de fonctionner efficacement (Lorino, 2002). Ce qui est critiquable (et critiqué) est davantage la croyance, assez répandue, en la capacité des outils à représenter parfaitement l'activité ; et donc parfois la non reconnaissance des activités pourtant nécessaires à l'efficacité, déployées par les professionnels et qui ne sont pas ou mal représentées par les instruments. Pour prendre une métaphore géographique, il serait absurde de demander à une carte de représenter *parfaitement* un territoire (absurdité dont, d'ailleurs, se sont beaucoup amusés José Luis Borges et Umberto Eco (1998)) ; on peut en revanche critiquer la *croyance* dans la perfection de la représentation, qui peut amener à ne pas parcourir certains territoires de l'activité non « représentés » (comme un voyageur qui n'explorerait que ce que lui indique sa carte géographique) (Martineau, 2015).

Mais ces critiques sont génériques : elles valent pour tout système de représentation dont on oublierait qu'il n'est qu'une représentation, avec ses avantages et ses limites. En considérant plus spécifiquement les artefacts de gestion reposant sur une structure listique, on peut avancer trois mécanismes spécifiques à la liste, que l'on nommera ici le « gap-spotting », le « table-des-matiérisme » et le « donjuanisme ». Chacun à sa manière tend à obscurcir le principe d'ordonnement qui préside à la constitution de la liste, l'outil devenant alors une « boîte noire » au sens de Latour (2005).

Tout d'abord, la liste produit chez son utilisateur une mécanique de lecture qui l'incite insensiblement à en « boucher les trous » sans s'interroger sur son principe d'ordonnement, et donc sur la philosophie de gestion que l'instrument véhicule (pour désigner ce phénomène, nous empruntons l'expression « gap-spotting » à Sandberg et Alvesson (2011), qui désigne la logique de publication qui consiste à trouver un manque dans la littérature puis à le combler, mais qui revient le plus souvent à confirmer des théories déjà établies sur de nouveaux terrains). On peut y voir la source de recherches critiques sur les outils qui dénoncent leur côté manipulatoire, dont l'étude d'Oakes, Townley et Cooper (1998) est particulièrement représentative : elle a montré que, de par sa disposition

graphique, un outil de Business Planning est parvenu à faire évoluer un musée canadien d'une institution à vocation principalement culturelle à une institution à vocation prioritairement économique. En émiettant et en fragmentant le sens, la mise en liste du Business Planning a contribué à affaiblir la position des défenseurs de la complexité de l'objet culturel (porteur à la fois d'une valeur esthétique, historique, culturelle, représentative à la fois d'un coût immédiat élevé, monétaire, et d'une valeur inestimable, difficilement valorisable) ; et à affermir la position des partisans d'une conception marchande (l'objet culturel comme ressource dans une compétition sur le marché culturel). Les exécutants ont été invités à participer à l'écriture de ces Business Planning (désamorçant au passage bien des résistances), mais les auteurs montrent bien qu'ils n'ont pas été invités à réfléchir au principe d'ordonnement de la liste, seulement à remplir ses items.

Ainsi, ce « piège » typique du management participatif qui consiste à faire penser aux acteurs qu'ils ont voix au chapitre alors que les plans sont inflexiblement préétablis (voir par exemple, Vidal, 2007; Willmott, 1993) trouve une part de son efficacité dans la mécanique de la liste, qui nous invite à « boucher les trous ». Ce « gap-spotting » est une logique de remplissage de trous dans une liste, sans s'interroger sur le principe d'ordonnement présenté comme naturel et décidé ailleurs. Sans doute, celui-ci n'est pas le résultat de la seule mécanique de la liste : de manière plus large, ce phénomène rejoint une pression institutionnelle, qui pousse les acteurs à suivre des formes spécifiques dominantes, par facilité et par mimétisme, et pour ne pas s'exposer à des déviations, des confusions ou des sanctions, comme l'enseigne la théorie institutionnelle (voir par exemple, Scott, 2001).

Deuxièmement, on trouve une intéressante critique de la table des matières chez Descartes et rapportée par Sève (2010: 166) : « *feuilleter une table des matières (une liste) pour y choisir ce qui intéresse sans se soucier de la façon dont les thèses avancées ont pu être fondées, c'est le contraire de la philosophie et de la science (...). La liste est caprice et paresse.* ». La logique de la liste est de mettre à égalité tous les termes indexés : Sève (2010: 175) prend l'exemple du mot « métaphysique », qui « *n'est indexé qu'une fois dans l'édition le Guern des Pensées, comme le mot « poule » (...). Voilà qui rend bien mal compte de l'importance du rapport de pensée de Pascal à la métaphysique, une des questions pascaliennes les plus discutées depuis quelques années* ». De la même manière, l'artefact de gestion sélectionne et présente « ce qui intéresse », et grand est le risque que le manager se désintéresse de la manière dont ceci a été fondé. Quand certains aspects de l'activité réelle ne sont tout simplement pas « oubliés » par les outils d'évaluation, des éléments considérés comme essentiels sont indexés de la même manière que des éléments marginaux. Dès lors, seule l'intelligence du métier développée par un manager sera en mesure de rendre justice à des aspects de l'activité peu ou mal pris en compte.

On sait d'ailleurs qu'un genre très particulier de liste, le viatique, a pour but d' « *offrir un remède rapide aux troubles, sous une forme aisément mémorisable et frappante, faire abstraction des complexes raisonnements qui fondent les préceptes pour n'en conserver que la formulation définitive et immédiatement utilisable* » (Sève, 2010: 179). Dujarier (2015) donne une intéressante illustration du table-des-matiérisme. Elle a montré, que pour les « planeurs », ces managers qui

doivent planifier le travail des autres dans les grandes organisations, il est préférable de rester dans l'abstrait des outils de gestion, loin de la connaissance concrète des dimensions matérielles, sociales et humaines ; mise à distance qui n'est d'ailleurs pas forcément idéologique ou psychologique, mais plutôt pragmatique puisque c'est pour arriver à travailler qu'ils distancient ce qui pourrait paralyser leur tâche, et qu'ils construisent une séparation entre un monde « proximal » et un monde « distal » (Dejours, 1998).

Ainsi, comme pour le « gap-spotting », le « table-des-matiérisme » ne résulte pas de la seule invitation de la liste à consulter ses items sans regarder l'activité réelle : elle s'inscrit plus largement dans un processus de mise à distance souvent observé dans le métier de cadre. La mécanique de la liste y participe toutefois car, en tant que table des matières, elle invite l'utilisateur à se mettre à distance de l'activité : en somme, elle crée une « affordance » pour cela, c'est-à-dire une propriété relationnelle inscrite par un concepteur dans un artefact qui contraint sans déterminer les interprétations (Gibson, 1977 ; Hutchby, 2001). Toutefois, Descartes, lui-même utilisateur des tables des matières dans ses propres livres, souhaitait en promouvoir un usage raisonnable : « *aider la mémoire, ou plutôt la remémoration, et suppléer au défaut éventuel de l'attention – faciliter donc le travail, mais non en dispenser.* » (Sève, 2010: 166-167). Si il y avait un « bon usage » des outils de gestion, il serait certainement celui de la table des matières de Descartes : un support cognitif qui habilite et rend efficace, mais qui n'exempte pas du travail de connaissance de l'activité réelle, car, autrement, « *l'abondance des listes, des tables et des répertoires se renverse en pauvreté de jugement* ». (Sève, 2010: 168). Aux excès du « table-des-matiérisme », répond donc la responsabilité individuelle des managers conscients que certains aspects de l'activité ne sont pas ou mal représentés dans les outils de gestion – tout en reconnaissant les avantages d'une telle médiation, qui donne à voir des aspects de l'activité autrement inaccessibles.

Enfin, avec le « donjuanisme », liste et aliénation sont intimement liées. La mécanique de la liste entraîne son utilisateur dans un mouvement, une dynamique de juxtaposition qui n'est pas celle de l'activité réelle, et qui peut s'avérer pathologique. Les listes modernes « *contribuent à la rationalisation (au sens wébérien) du monde social, mais aussi à l'oppression des individus invités à se définir en permanence par des listes : liste de collègues (liste de diffusion), d'amis (Facebook), d'opinions (blogs), de préférences (chats, sites dédiés), etc.* » (Sève, 2010 : 211). La liste a une responsabilité propre dans ces mécanismes, car sa dynamique est telle que l'utilisateur est pris « *par le double vertige contradictoire du désir et de complétude (...) et de la contrainte à l'allongement indéfini de la liste. Dans la vie sociale, le CV est à la fois « devant être complet » (sur le passé) et « devant être complété » (dans la suite de la carrière). Cette double injonction fait la très grande force de la liste moderne. Elle est une arme sociale redoutable pour inciter les individus, de façon apparemment non tyrannique, à en faire toujours plus pour l'institution ou le groupe social – à ajouter sans cesse un nouvel item à leur CV.* » (Sève, 2010: 212). L'utilisation des listes modernes dépasse alors le technicisme, pour devenir un « donjuanisme » : la liste est narcissique, celui qui la produit y prend plaisir et s'y aliène. Leporello, dans Don Giovanni de Mozart, dit de Don Juan qu'il « fait la conquête des vieilles pour le plaisir de les coucher sur la liste » :

« Le plaisir qu'offrent les jeunes est de coucher avec elles, celui qu'offrent les vieilles est de les coucher sur la liste ; ou plutôt les deux offrent les deux plaisirs, en proportion variable. Cet air du catalogue exprime admirablement la profonde ambiguïté de la liste. D'un côté, elle enregistre, de façon neutre et extérieure (...) ; de l'autre, elle nourrit et renforce la compulsion additive qui définit le donjuanisme, elle devient force active dans la production de ce qu'elle n'est censée enregistrer qu'après coup. La liste vient après (comme enregistrement) mais elle agit avant (comme incitation, appel et tentation). (...) Partout où nous sommes incités à cumuler des items, il y a exploitation sociale d'une forme de donjuanisme. On cumulera les titres, les décorations, les références bibliographiques, les fonctions officielles, les engagements, les responsabilités, les « amis », les voyages, tout ce qui peut s'« itemiser » dans une liste virtuellement utilisable dans la compétition sociale. (...) Mais la dynamique, ici, n'est qu'une mathématique anticipée (je prends encore une responsabilité ou un engagement pour ajouter un item à mon CV), c'est-à-dire la contrefaçon d'une véritable dynamique. La forme liste (qui est une antiforme, nous l'avons souvent dit) se montre alors particulièrement pathogène. » (Sève, 2010 : 215-216).

On pense inévitablement à la compulsion additive de la publication scientifique (Sandberg & Alvesson, 2011). Mais, plus généralement, il a été montré que les employés se « prennent au jeu » (le « gaming ») de la rentabilité et de la satisfaction aux indicateurs, en grande partie pour tuer l'ennui provoqué par des tâches répétitives (Burawoy, 1979; Roy, 1952). Plus récemment, le phénomène de « gamification » qui gagne tous les aspects de la vie pénètre les institutions d'enseignement et les entreprises. Son ressort est d'augmenter la motivation intrinsèque des individus à utiliser un outil (Ryan & Deci, 2000) en utilisant les mécanismes du jeu vidéo (Blohm & Leimeister, 2013) : l'exploration, la collection (de scores, de trophées), la compétition (atteinte de « rankings »), acquisition de statuts, les challenges (pressions temporelles, défis), etc. Ainsi, la liste, propice aux compulsions additives, participe à un mouvement de ludification des lieux de travail. Celui-ci tend à masquer un peu plus certains aspects de l'activité réelle, car, comme le notait Goffman (1991), la ludification a la propriété de débarrasser celui qui se prend au jeu des significations qu'il attribue ordinairement au monde qui l'entoure.

La structure listique des artefacts de gestion n'est pas critiquable en soit : comme Goody le rappelle, les listes participent du développement rationnel des sociétés ; ainsi dans les organisations les outils de gestion permettent de mettre à jour des aspects fondamentaux de l'activité. En revanche, la liste entraîne l'utilisateur dans trois mécanismes qui sont susceptibles, s'il n'y prend garde, d'obscurcir et de masquer son principe d'ordonnement. Plus précisément, la liste, par sa structure spécifique, présente des affordances qui favorisent le déploiement de phénomènes psychologiques, institutionnels, organisationnels et sociaux plus larges qui peuvent devenir pathologiques.

| Mécanisme | Définition | Exemple de critique |
|-----------------------------|---|--|
| Gap-spotting | Boucher les trous de la liste sans interroger le principe d'ordonnement. | Mécanismes du management participatif (Oakes, Townley & Cooper, 1998; Vidal, 2007; Willmott, 1993) |
| Table-des-matiérisme | Consulter les items de liste sans interroger sur le principe d'ordonnement. | Manager à distance (Dujarier, 2015) ; dictature du Logos Gestionnaire (Boussard, 2008; Mauger, 2001) |
| Donjuanisme | Collectionner de manière compulsive les items de la liste. | Abrutissement aux tâches répétitives (Burawoy, 1979) ; Ludification du lieu de travail (Blohm & Leimeister, 2013). |

Tableau 2 – Trois mécanismes découlant de la structure listique des artefacts de gestion

En somme, cette analyse apporte une contribution aux approches critiques sur les instruments de gestion, en proposant des pistes de lecture listiques des mécanismes d'aliénation et d'hégémonie à l'œuvre via les outils (Tableau 2). En particulier, ces mécanismes qu'entraîne la liste sont ici décrits comme obstacles à l'émancipation (au sens d'Alvesson et Willmott (1992), c'est à dire le processus par lequel les individus ou les groupes s'affranchissent des structures sociales ou idéologiques répressives). En effet, lorsque le principe d'ordonnement de la liste est masqué, subi, ou même épousé avec enthousiasme mais sans le questionner, il participe des mécanismes de domination et d'aliénation, par un processus de réification du monde (Lukács, 1960), qui produit de l'hétéronomie au sens de Castoriadis (1975). Les listes (habilement ?) dissimulées empêchent la prise de conscience des individus, et donc l'appropriation des mécanismes qui régulent les fins, les moyens et les relations sociales sur le lieu de travail. Toutefois, comme de récents appels y invitent, la critique, souvent trop stérile, doit aussi proposer des préconisations constructives et se montrer performative (Spicer, Alvesson & Kärreman, 2009). De ce point de vue, c'est aux formateurs et aux enseignants en gestion qu'il incombe de participer à cette émancipation (Huault & Perret, 2012), en dévoilant les principes d'ordonnement qui sous-tendent les artefacts de gestion.

DISCUSSION ET PISTES DE RECHERCHE

Malgré la prolifération des recherches sur les outils de gestion, notre compréhension de leur composante artefactuelle reste encore embryonnaire. Afin de pallier partiellement ce manque, nous avons proposé dans cet article de se focaliser sur une dimension spécifique de certains artefacts de gestion en examinant leur structure « listique ».

Certains artefacts de gestion (tableaux de bord, procédures, matrices, référentiels, etc.) reposent sur une juxtaposition d'items qui portent une représentation de l'activité selon un principe d'ordonnement de nature économique. Ils se caractérisent par une structure de liste, qui, comme la raison graphique, tend « à disposer les termes en rangées et colonnes, c'est-à-dire linéairement et hiérarchiquement, de manière à assigner à chaque élément une position unique qui définit sans ambiguïté et en permanence sa relation aux autres.

» (Goody, 1979: 133). Cela en fait en quelque sorte son « allure » : en situation de gestion, on sait qu'on est en sa présence quand on a affaire à un empilement décontextualisé et discontinu d'items qui sont censés représenter de manière descriptive ou normative l'activité d'une organisation. Ainsi, le Total Quality Management repose en partie sur un

complexe système de listes (les référentiels, les bonnes pratiques, etc.) ; la Balanced Scorecard est constituée de quatre listes d'indicateurs ; un SWOT de quatre listes de phénomènes affectant l'entreprise ; une matrice BCG est le croisement de deux listes ; etc. Même un ERP repose en partie sur une déclinaison, en version informatisée particulièrement complexe, d'un ensemble de listes sensées communiquer entre elles de manière cohérente. Bernard Sève (2010) fait d'ailleurs remarquer que l'ordinateur a démultiplié la capacité à faire des listes, de manière plus sûre et plus rapide, d'autant plus puissante qu'elle est en même temps invisible et automatisée (il n'y a presque plus d'intervention humaine), d'où, sans doute, la prolifération des outils de gestion dans les organisations.

Notre analyse est limitée toutefois par la diversité des artefacts de gestion. En effet, cet article s'est focalisé sur les artefacts de gestion dont la structure repose principalement sur une liste. Cet éclairage ne rend pas compte de la totalité de la structure des outils de gestion. En particulier, certains s'appuient sur une mathématisation et une modélisation de l'activité (en termes de relations cause-effets, de probabilités statistiques, de fonctions temporelles, de causes aléatoires, etc.). La segmentation de l'activité effectuée et la structure logique de l'artefact qui en découlent relèvent alors assez peu de la structure listique. L'exemple historique de l'invention des cartes de contrôle statistique des processus dans les années 20 donne une excellente illustration de la manière dont Walter Stewhart segmenta et modélisa l'activité sous une forme graphique qui ne relève pas de la mise en liste (Bayart, 1995: 23) : « *la carte de contrôle donne à voir, spatialise sur une feuille plane, la notion de dispersion tout en montrant les limites que cette dispersion ne doit pas dépasser aussi longtemps que la production reste sous contrôle. Elle représente de façon parfaitement visible, sensorielle, la variabilité du processus de fabrication au cours du temps.* ». Si l'on peut sans doute en grande partie reconduire l'analyse menée ici (car ces artefacts relèvent aussi de la raison graphique décrite par Jack Goody), les dynamiques de lecture de ce genre d'artefacts ne sont pas exactement les mêmes et restent pour le moment plutôt inexplorées. Il serait donc intéressant, dans de futures recherches, de reconduire ce type d'analyse, en considérant que certains outils de gestion relèvent d'une autre structure (qu'il reste à qualifier précisément), qui engendrent d'autres mécanismes de lecture et d'autres dynamiques. Par ailleurs, des dispositifs comme le TQM ou les ERP sont à l'évidence des systèmes complexes incluant des listes et d'autres types de structures, qu'ils articulent en flux transversaux de données évolutives et en interrelation : dès lors, une voie de recherche future pourrait explorer la manière dont s'articulent ces artefacts de structures différentes à l'intérieur de ces dispositifs.

De plus, cette analyse est en l'état purement théorique et manque de vérifications empiriques. D'un point de vue méthodologique, de futures recherches devraient s'appuyer sur un dispositif spécifique prenant en compte les aspects physiques, matériels et tangibles de l'interaction concepteur/instruments/utilisateur. Cela est nécessaire car, pour le moment, nombre de phénomènes fort divers sont rangés, dans la littérature, sous des désignations elles-mêmes diverses (outils de gestion, instruments, dispositifs, pour ne citer que les francophones). L'expression « artefact de gestion » permet d'insister sur la nécessité de considérer les outils de gestion en situation dans leur dimension matérielle, c'est-à-dire en tant que texte dont la structure est inscrite dans un support qui se présente aux acteurs en situation. Ainsi, ce n'est ni l'idée d'un outil (la «

qualité ») ni un complexe dispositif (une « démarche qualité »), ni un discours (les déclarations d'usage des outils qualité) qu'il faudrait étudier, mais bien un artefact observable en train d'être manipulé par les acteurs (un référentiel qualité ou une procédure qualité).

Deux méthodologies spécifiques pourraient être alors explorées. La première emprunterait à l'ergonomie les méthodes d'analyse de l'activité (Clot & Faïta, 2000; Rabardel & Pastré, 2005) : celles-ci permettent d'explorer l'activité réelle des professionnels en situation, élément central de l'interaction instrument/utilisateur. Plus particulièrement, le courant de la didactique professionnelle (Pastré & Vergnaud, 2006) fournit des outils méthodologiques précis qui permettent de mettre en évidence le « concept organisateur » de l'activité d'un professionnel : il serait alors intéressant de comparer celui-ci au principe d'ordonnement de la liste d'un instrument de gestion destiné à encadrer et aider cette même activité ; ou de s'inspirer de ce concept organisateur de l'activité lors de la conception d'un instrument de gestion (Béguin & Cerf, 2004; Béguin, 2007). Deuxièmement, il s'agirait de s'inspirer de la méthodologie de la « dialogic mediated inquiry » (Lorino, Tricard & Clot, 2011). Celle-ci permet, en effet, d'éviter de tomber dans une vision représentationnelle des phénomènes organisationnels en général et des instruments de gestion en particulier. Ainsi, les outils de gestion, qui sont, comme nous l'avons montré en suivant les réflexions de Goody sur la raison graphique, à la fois réducteurs et facilitateurs de l'activité, pourraient être étudiés de manière sémantique et pragmatique, afin de rendre compte de leur rôle de médiation de l'activité.

Enfin, cet article aboutit à la mise en exergue de deux pistes de recherches spécifiques aux artefacts de gestion reposant sur une structure listique. La première porte sur leur appropriation, en termes de négociation collective de la liste ; la deuxième porte sur leur conception en termes d'affordances.

Comme nous l'avons montré, le processus d'appropriation peut être vu en partie comme un processus de dressage de liste qui oscille constamment entre contextualisation et rationalisation au fil des crises du rapport de prescription. Les considérations rationnelles, sociales, politiques, symboliques, et psychologiques propres à toute appropriation (Grimand, 2006; Lorino, 2002; de Vaujany, 2005) s'inscrivent dans l'artefact au cours d'un processus de négociation du principe d'ordonnement de la liste. Trop rationalisant, le principe d'ordonnement sera contesté au nom de la prise en compte de l'activité réelle (apparaîtront alors les résistances, les usages inattendus ou détournés, les subversions, etc.), et le processus d'appropriation prévu sera mis en échec. Trop contextualisant, l'outil perdra de son efficacité et de son utilité, comme il arrive à ces règlements ou ces lois devenus trop consensuels au point de perdre toute pertinence pratique ; et, là aussi, le processus d'appropriation sera mis en échec. En somme, les processus d'appropriation réussis seraient ceux qui parviennent à une négociation collective du principe d'ordonnement, comme le montre l'exemple de l'élaboration de la classification des emplois chez Berliet (Pezet, 2000). En effet, en réaction aux principes tayloristes de découpage de l'activité qui reflètent davantage une organisation que la relation d'un individu à cette organisation, les ingénieurs retiendront une philosophie gestionnaire (la théorie de l'information) mieux à même de représenter le travail ouvrier : ils ont donc recours à une nouvelle « épistémè » (Pezet, 2000). Le nouveau

principe d'ordonnancement sera négocié au travers d'un processus de légitimation et de négociation qui réunira syndicats, experts, directions, et entreprises. Dans cet article, nous avons en quelque sorte isolé l'activité de mise en liste comme si elle était l'œuvre d'un concepteur esseulé : c'est un parti pris narratif qui nous a permis de mieux en rendre compte. Mais, dans la réalité, les processus de constitution et d'appropriation des listes sont souvent marqués par des processus complexes de légitimation, de création de sens et de négociation incluant nombre de parties prenantes, dont l'exemple Berliet rend bien compte.

A cet égard, les recherches qui mobilisent l'Actor Network Theory (Akrich, Callon & Latour, 1988; Callon & Latour, 1992) pour analyser comment les acteurs traduisent les instrumentations au regard de leurs intérêts stratégiques ne l'ont pas envisagé sous cet angle « listique » : quelles stratégies de rationalisation, ou, au contraire, de contextualisations, sont-elles menées par les acteurs lors de leurs opérations de traduction ? En effet, si les acteurs façonnent l'artefact de gestion lors de leur appropriation, ils sont amenés à négocier son principe d'ordonnancement dans l'arène politique qui se crée à cette occasion : une forte rationalisation peut servir les intérêts de ceux qui veulent davantage de contrôle et de surveillance, alors qu'une forte contextualisation peut introduire une ambiguïté propice à la création de zones d'incertitudes. Par ailleurs, outils ouverts et outils fermés ne se négocient pas de la même manière dans cette arène : alors que les objectifs normalisateurs des outils fermés sont clairs aux yeux des acteurs, les enjeux le sont moins dans le cas des outils ouverts (comme dans le cas des musées canadiens de Oakes, Townley et Cooper, 1998). De plus, comment se structurent ces négociations alors même que la mécanique de la liste entraîne les utilisateurs dans des phénomènes comme le « donjuanisme », le « table-des-matiérisme », ou le « gap-spotting » ? Les acteurs ont-ils conscience de ces mécanismes lorsqu'ils négocient la structure des outils ? En somme, un angle d'analyse prenant en compte la nature listique des artefacts de gestion permettrait d'approfondir certains aspects des recherches sur l'appropriation des instruments de gestion, et notamment la dimension de légitimation du principe d'ordonnancement de la liste.

Enfin, la structure listique des artefacts de gestion a des conséquences en terme de conception des instruments de gestion, question largement inexplorée pour le moment (Béguin & Cerf, 2004; Béguin, 2007). La question serait alors de savoir de quelle manière un concepteur inscrit matériellement et physiquement, dans un artefact, l'utilisateur modèle qu'il imagine. Cela contribuerait aux recherches actuelles en système d'information, qui s'orientent de plus en plus vers la reconnaissance d'affordances (Leonardi, 2011; Orlikowski & Scott, 2008), dont la connaissance reste toutefois pour le moment embryonnaire (Jarzabkowski & Pinch, 2013). La nature listique de l'artefact est selon nous une contribution pertinente à cette réflexion. En effet, si les affordances sont des propriétés relationnelles inscrites dans un artefact (Gibson, 1977 ; Hutchby, 2001), nous proposons de considérer la nature listique de ces affordances : la liste, sans déterminer, contraint une certaine manière d'interpréter qui lui est typique. Ainsi, le « gap-spotting », le « table-des-matiérisme » et le « donjuanisme » sont des formes pathologiques d'un processus de lecture sous-jacent caractéristique, car ils sont favorisés par la liste. De même, les outils ouverts sont conçus comme des affordances pour les interprétations multiples (et donc la réflexion, l'activité cognitive de l'utilisateur et sa motivation) ; quand les outils fermés

sont conçus pour contraindre certains comportements et en décourager d'autres. En somme, dans le concept d'affordance se joue quelque chose qui relève de la dynamique de la liste qu'il reste à étudier.

CONCLUSION

Dans cet article, nous avons focalisé sur la dimension «artefactuelle» des outils de gestion. Par le recours aux travaux de l'anthropologue Jack Goody (1979) sur les sociétés orales évoluant vers les sociétés écrites, nous avons montré que certains artefacts de gestion reposent sur une structure « listique ». Ce concept de liste apparaît fécond pour plusieurs raisons. Tout d'abord, il permet de décrire la dynamique de structuration de ces artefacts de gestion, qui évolue entre rationalisation et contextualisation selon un principe d'ordonnement de la liste : cela permet de reconsidérer sous un nouvel angle les mécanismes d'appropriation et de conception des outils. Deuxièmement, la liste permet de distinguer entre outils ouverts et outils fermés, deux genres qui appellent des modes de conception et d'implémentation différents, et qui peuvent ouvrir la voie à une analyse des « utilisateurs modèles » inscrits dans les artefacts. Troisièmement, le concept de liste permet d'alimenter les critiques des outils de gestion, avec la reconnaissance de trois phénomènes typiques de la liste (le « gap-spotting », le « table-des- matiérisme » et le « donjuanisme »), qui sont autant de phénomènes participant à l'opacité des outils pour les utilisateurs. Enfin, cela permet d'envisager deux voies de recherches sur l'appropriation et la conception des artefacts de gestion. Toutefois, la « raison graphique » ne se limite pas aux seules listes : notamment, ce que Goody appelle les « figures » engendrent des dynamiques différentes de la liste, et font écho à ces outils de gestion qui reposent sur des modélisations. Les artefacts de gestion présentent d'autres structures, qu'il reste à décrire pour mieux appréhender de quoi les outils de gestion sont faits.

REFERENCES

- Abelhauser, A., Gori, R. & Sauret, M.-J. (2011), *La folie évaluation: les nouvelles fabriques de la servitude*, Paris : Fayard/Mille et une nuits.
- Adler, P. S. & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: enabling and coercive. *Administrative science quarterly*, 41(1), 61-89.
- Aggerholm, H. K., Asmuß, B. & Thomsen, C. (2012). The role of recontextualization in the multivocal, ambiguous process of strategizing. *Journal of Management Inquiry*, 21(4), 413-428.
- Aggeri, F. & Labatut, J. (2010). La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion. *Finance Contrôle Stratégie*, 13(3), 5-37.
- Akrich, M. (2006). La description des objets techniques. In M. Akrich, M. Callon & B. Latour (Eds.), *Sociologie de la traduction: textes fondateurs*, (pp. 159-178), Paris : Presses de l'École des Mines.
- Akrich, M., Callon, M. & Latour, B. (1988). A quoi tient le succès des innovations? 1 : L'art de l'intéressement; 2: Le choix des porte-parole. *Gérer et Comprendre. Annales des Mines*, 14-17 et 14-29.
- Alvesson, M. & Willmott, H. (1992). On the idea of emancipation in management and organization studies. *Academy of Management Review*, 17(3), 432-464.
- Barley, S. R. & Kunda, G. (1992). Design and devotion: surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 363-399.
- Bayart, D. (1995). Des objets qui solidifient une théorie: L'histoire du contrôle statistique de fabrication. In F. Charue-Duboc (Ed.). *Des savoirs en action - Contributions de la recherche en gestion*, (pp. 139-17), Paris : L'Harmattan.
- Béguin, P. (2007). In search of a unit of analysis for designing instruments. *Artifact*, 1(1), 12-16.
- Béguin, P. & Cerf, M. (2004). Formes et enjeux de l'analyse de l'activité pour la conception des systèmes de travail. *@ctivités*, 1(1), 54-71.
- Belmondo, C. & Sargis-Roussel, C. (2015). Negotiating language, meaning and intention: strategy infrastructure as the outcome of using a strategy tool through transforming strategy objects. *British Journal of Management*, 26(1), 90-104.
- Berry, M. (1983), *Une technologie invisible. L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Paris : Cahiers du Centre de Recherche en Gestion.
- Blohm, I. & Leimeister, J.M. (2013). Gamification. *Business & information systems engineering*, 5(4), 275-278.
- Boiral, O. (2003). ISO 9000 : Outside the iron cage. *Organization Science*, 14(6), 720-737.
- Boland Jr, R. J. (1993). Accounting and the interpretive act. *Accounting, Organizations and Society*, 18(2), 125-146.
- Bourguignon, A. (2005). Management accounting and value creation: the profit and loss of reification. *Critical Perspectives on Accounting*, 16(4), 353-389.
- Boussard, V. (2008), *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Paris : Belin.
- Braverman, H. (1998). *Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century*. New York, NY : New York University Press.
- Burawoy, M. (1979), *Manufacturing consent: changes in the labor process under monopoly capitalism*, Chicago, Illinois: University of Chicago Press.
- Callon, M. & Latour B. (1992), *Aramis, ou l'amour des techniques*, Paris: Editions La Découverte.
- Carlile, P. R. & Langley, A. (2013), *How matter matters: objects, artifacts, and materiality in organization studies*, New York, NY : Oxford University Press.
- Carruthers, B. G. & Espeland, W.N. (1991). Accounting for rationality: double-entry bookkeeping and the rhetoric of economic rationality. *American journal of sociology*, 97(1), 31-69.
- Castoriadis, C. (1975). *L'institution imaginaire de la société*. Paris : Editions du Seuil.
- Chiapello, È. & Gilbert, P. (2013), *Sociologie des outils de gestion*, Paris : La Découverte.
- Clot, Y. (2010), *Le travail à cœur, pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris: La Découverte.
- Clot, Y. & Faïta, D. (2000). Genres et styles en analyse du travail: concepts et méthodes, *Travailler*, 4, 7-42.
- Cohen, J. (1966), *Structure du langage poétique*, Paris: Flammarion.
- Colasse, B. (2007), *Introduction à la comptabilité*, 10e édition, Paris: Economica.
- Cox, A., Lonsdale C., Sanderson, J. & Watson, G. (2005), *The right tools for the job*, Basingstoke : Palgrave Macmillan.
- David, A. (1998). Outils de gestion et dynamique du changement. *Revue Française de Gestion*, n°120, 44-59.
- De Certeau, M. (1990), *L'invention du quotidien. 1. Arts de faire*, Paris: Gallimard.
- De Gaulejac, V. (2009), *La société malade de la gestion: idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris: Le Seuil.
- De Montmollin, M. (1984), *L'intelligence de la tâche. Eléments d'ergonomie cognitive*, Berne: Edition Peter Lang.
- De Sanctis, G. & Poole, M. S. (1994). Capturing the complexity in advanced technology use: adaptive structuration theory. *Organization Science*, 5(2), 121-147.
- De Vaujany, F.-X. (2005), *De la conception à l'usage: vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Cormelles-Le-Royal: EMS.
- Dejours, C. (1998), *Souffrance en France*, Paris: Le Seuil.
- Detchessahar, M. & Journé B. (2007). Une approche narrative des outils de gestion. *Revue Française de Gestion*, 138(5), 77-92.
- Dewey, J. (1938), *The theory of inquiry*, New York: Holt, Rinehart & Wiston.
- Dujarier, M.-A. (2015), *Le Management désincarné*, Paris: La Découverte.
- Eco, U. (1965), *L'Oeuvre ouverte*, Paris: Le Seuil.
- Eco, U. (1985), *Lector in fabula*, Paris: Grasset.

- Eco, U. (1998), *Comment voyager avec un saumon*, Paris: Grasset.
- Eco, U. (2009), *Vertige de la liste*, Paris : Flammarion.
- Falzon, P. (2004). Nature, objectifs et connaissances de l'ergonomie. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomie*. (pp. 17-35), Paris: PUF.
- Gibson, J. (1977). The Theory of affordances, in R. Shaw & J. Bransford (Eds), *Perceiving, Acting, and Knowing: Toward an Ecological psychology* (pp 67-82). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Gilbert, P. (1998), *L'instrumentation de gestion*, Paris: Economica.
- Goffman, E. (1991), *Les cadres de l'expérience*, Paris : Les Editions de Minuit.
- Goody, J. (1979), *La Raison graphique: la domestication de la pensée sauvage*, Paris: Les Editions de Minuit.
- Grimand, A. (Ed.) (2006). L'appropriation des outils de gestion: vers de nouvelles perspectives théoriques ? Saint-Etienne: Publications de l'Université.
- Hambrick, D. C., MacMillan, I. C. & Day, D. L. (1982). Strategic attributes and performance in the BCG matrix—A PIMS-based analysis of industrial product businesses. *Academy of Management Journal*, 25(3), 510-531.
- Hatchuel, A. (1996). Coopération et conception collective. Variété et crises des rapports de prescription. In G. Terssac (de) & E. Friedberg (Eds.), *Coopération et conception* (pp.101-122), Toulouse: Octarès.
- Hatchuel, A. & Weil, B. (1992), *L'expert et le système*, Paris : Economica.
- Hopwood, A. G. (1973). An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation. *Journal of Accounting Research*, 10(3), 156-182.
- Huault, I. & Perret, V. (2012). L'enseignement critique du management comme espace d'émancipation: une réflexion autour de la pensée de Jacques Rancière. *M@n@gement*, 14(5), 282-309.
- Hutchby, I. (2001). Technologies, texts and affordances. *Sociology* 35(2), 441-456.
- Jakobson, R. (1963), *Essais de linguistique générale*, Paris: Les Editions de Minuit.
- Jarzabkowski, P. (2010). An activity-theory approach to strategy as practice. In E.Vaara, D. Seidl, D. Golsorkhi & L. Rouleau (Eds.), *Cambridge handbook of strategy as practice* (pp.127-140), Cambridge: Cambridge University Press.
- Jarzabkowski, P. & Pinch, T. (2013). Sociomateriality is 'the New Black': Accomplishing repurposing, reinscripting and repairing in context. *M@n@gement*, 16(5), 579-592.
- Jarzabkowski, P., Spee, A.P. & Smets, M. (2013). Material artifacts: practices for doing strategy with 'stuff'. *European management journal*, 31(1), 41-54.
- Jordan, S. & Messner, M. (2012). Enabling control and the problem of incomplete performance indicators. *Accounting, Organizations and Society*, 37(8), 544-564.
- Kaplan, R. S. & Norton D.P. (1996), *The balanced scorecard: translating strategy into action*, Harvard: Harvard Business Press.
- Latour, B. (2005), *La Science en action: introduction à la sociologie des sciences*, Paris: La Découverte/Poche.
- Le Gales, P. & Las Coumes, P. (2005), *Gouverner par les instruments*, Paris: Sciences Po Les Presses.
- Leonardi, P. M. (2011). When flexible routines meet flexible technologies: affordance, constraint, and the imbrication of human and material agencies. *MIS Quarterly*, 35(1), 147-167.
- Lorino, P. (2002), Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion. Non publié, Paris, Groupe ESSEC.
- Lorino, P., Tricard, B. & Clot, Y. (2011). Research methods for non-representational approaches to organizational complexity: the dialogical mediated inquiry. *Organization Studies*, 32(6), 769-801.
- Lukács, G. (1960), *Histoire et conscience de classe*, Paris : Les Editions de Minuit.
- March, J. G. & Simon, H.A. (1958), *Organizations*, New York: Wiley.
- Martin, A. W., Lopez, S.H., Roscigno, V. J. & Hodson, R. (2013). Against the rules: synthesizing types and processes of bureaucratic rule-breaking. *Academy of Management Review*, 38(4), 550-574.
- Martineau, R. (2015). La carte, le territoire et les outils de gestion. *Gérer et Comprendre*, juin(120), 47-57.
- Martuccelli, D. & Cassin, B. (Eds.). (2014). Derrière les grilles. Sortons du tout-évaluation. Paris: Fayard/Mille et une nuits.
- Maugeri, S. (2001), *Délit de gestion*, Paris: La dispute.
- McGregor, D. (1960), *The human side of enterprise*, New York: McGraw-Hill.
- Moisdon, J.-C. (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion: les instruments de gestion à l'épreuve des organisations*, Paris: Editions Seli Arslan.
- Morgan, G. (1999), *Images de l'organisation*, 2e édition, Québec, Laval : Les Presses de l'Université Laval.
- Oakes, L. S., Townley, B. & Cooper, D.J. (1998). Business planning as pedagogy: language and control in a changing institutional field. *Administrative Science Quarterly*, 43(2), 257-292.
- Orlikowski, W. J. & Scott, S.V. (2008). Sociomateriality: challenging the separation of technology, work and organization. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 433-474.
- Orlikowski, W. J. & Yates, J. (1994). Genre repertoire: the structuring of communicative practices in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 39(4), 541-574.
- Otley, D. T. (1978). Budget use and managerial performance. *Journal of Accounting Research*, 16(1), 122-149.
- Pastré, P. & Vergnaud, G. (2006). La didactique professionnelle. *Revue Française de Pédagogie*, n°154, 145-198.
- Perrow, C. (1983). The organizational context of human factors engineering. *Administrative Science Quarterly*, 28(4), 521-541.
- Pezet, É. (2000). Élaboration d'une technique managériale. Classifier les emplois chez Berliet, 1950-1965. Non publié, Paris, Les Cahiers du Centre de Recherches Historiques. Archives.

- Rabardel, P. (1995), *Les hommes et les technologies: approche cognitive des instruments contemporains*, Paris: Armand Colin.
- Rabardel, P. & Pastré, P. (2005), *Modèles du sujet pour la conception: dialectiques, activités, développement*, Toulouse: Octarès.
- Ragain, A., Oiry, E. & Grimand, A. (2014). Constrindre et habiliter: la double dimension des outils de contrôle. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 20(2), 9-37.
- Roy, D. (1952). Quota restriction and goldbricking in a machine shop. *American journal of sociology*, 57(5), 427-442.
- Ryan, R. M. & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68-78.
- Sandberg, J. & Alvesson, M. (2011). Ways of constructing research questions: gap-spotting or problematization? *Organization*, 18(1), 23-44.
- Scott, W. R. (2001), *Institutions and organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sève, B. (2010), *De haut en bas: philosophie des listes*, Paris : Le Seuil.
- Simons, R. (2013), *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Boston: Harvard Business Press.
- Spee, A.P. & Jarzabkowski, P. (2011). Strategic planning as communicative process. *Organization Studies*, 32(9), 1217-1245.
- Spicer, A., Alvesson, M. & Kärreman, D. (2009). Critical performativity: the unfinished business of critical management studies. *Human Relations*, 62(4), 537-560.
- Suchman, L. (2007), *Human-machine reconfigurations: plans and situated actions*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Taylor, F. W. (1914), *The principles of scientific management*, New York, NY: Harper.
- Vaara, E. & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: taking social practices seriously. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336.
- Vidal, M. (2007). Manufacturing empowerment? 'Employee involvement' in the labour process after Fordism. *Socio-economic review*, 5(2), 197-232.
- Vygotski, L. (1934), *Pensée et langage*, Paris: La Dispute.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634.
- Willmott, H. (1993). Strength is ignorance; slavery is freedom: managing culture in modern organizations. *Journal of Management Studies*, 30(4), 515-552.

Régis Martineau, Phd, est Enseignant-Chercheur en Management Stratégique au Groupe ESC Troyes, France. Ses recherches portent sur les outils de gestion dans une perspective sémiotique et critique.

Remerciements. Je remercie les éditeurs et les relecteurs anonymes pour la pertinence et la qualité de leurs commentaires qui ont permis une amélioration significative de cet article.