Les descripteurs de l'organisation en termes d'outils de gestion

Yvon Pesqueux

▶ **To cite this version:**

Yvon Pesqueux. Les descripteurs de l'organisation en termes d'outils de gestion. Doctorat. France. 2020. halshs-02543777

HAL Id: halshs-02543777
https://shs.hal.science/halshs-02543777

Submitted on 15 Apr 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Yvon PESQUEUX
Hesam Université
Professeur du CNAM, titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »
292 rue Saint Martin
75 141 Paris Cédex 03
France
Téléphone ++ 33 (0)1 40 27 21 63
FAX ++ 33 (0)1 40 27 26 55
E-mail yvon.pesqueux@lecnam.net / yvon.pesqueux@gmail.com
Site web eesd.cnam.fr

Les descripteurs de l'organisation en termes d'outils de gestion

Résumé

Une des constantes dont l'importance est à souligner en relation avec la thématique de la contingence technologique en sciences de gestion est celle qui concerne ce qui est qualifié d'outils de gestion. La notion d'outil est ici considérée comme une notion enveloppe, soulignant la diversité de contenus qu'elle recouvre. La référence à un outil acte son artificialité et la convocation de la technique en tant que telle, pour ce qui concerne sa matérialité et celle de la socialisation de la technique pour ce qui concerne son usage. L'artificialité de l'outil conduit à le configurer en instrumentation conduisant alors à une machinerie (voire des automatismes). Se référer à un outil comme descripteur, c'est lui conférer une sorte d'autonomie. L'outil est pourtant toujours plus ou moins fonction d'un contexte et il vient constituer une solution retenue pour répondre à un problème, la réponse apportée par l'outil valant alors souvent réflexion sur le problème. La technologie est alors ce qui permet de faire le pont entre l'outil, métonymie de l'organisation considérée comme un « objet » et sa socialisation, métonymie de l'organisation considérée comme un processus.

Les descripteurs de l'organisation en termes d'outils de gestion

Une des constantes dont l'importance est à souligner en relation avec la thématique de la contingence technologique en sciences de gestion est celle qui concerne ce qui est globalement qualifié d'outils de l'organisation, que ces outils relèvent de modèles, de thèmes ou de modes[1]. Nous ferons ici de la notion d'outil une notion enveloppe en soulignant la diversité de contenus qu'elle recouvre. En tout état de cause, la référence à

[1] A.-C. Martinet & Y. Pesqueux, *Epistémologie des sciences de gestion*, Vuibert, collection « fnege », Paris, 2013

un outil acte son artificialité et la convocation de la technique en tant que telle, pour ce qui concerne sa matérialité et celle de la socialisation de la technique pour ce qui concerne son usage, d'où la validité de la référence à des modèles propres à constituer le « stable » dans la formalisation stylisée de l'outil tout comme dans son usage. En effet, l'artificiel ne peut être le social (et réciproquement). L'artificialité de l'outil conduit à le configurer en instrumentation conduisant alors à une machinerie (voire des automatismes), celle de l'organisation. Se référer à un outil comme modèle, c'est lui conférer une sorte d'autonomisation, tout comme la technique possède une forme d'autonomie par rapport à la science. Le recours au terme de technologie indique alors que l'accent est mis tout autant sur le caractère artificiel venant fonder l'autonomisation de l'outil que sur la socialisation des techniques de l'organisation. L'outil est donc toujours plus ou moins fonction d'un contexte et il vient constituer une solution retenue pour répondre à un problème, la réponse apportée par l'outil valant alors souvent réflexion sur le problème. La technologie est alors ce qui permet de faire le pont entre l'outil, métonymie de l'organisation considérée comme un objet et sa socialisation, métonymie de l'organisation considérée comme un processus.

Plusieurs termes adjacents sont utilisés en la matière : instrument, outil, technique, méthode, démarche quand on vise l'archétype « déraciné » du contexte (comme dans la thématique de l'alignement où ce qui compte, ce sont les capacités, le rythme), dispositif, mise en œuvre, moment, usage, pratique, implantation (comme dans la thématique de l'ajustement où ce qui compte, ce sont la synchronisation et l'apprentissage) quand on le prend en compte. Ils sont aussi souvent utilisés comme métaphore du changement, l'introduction d'un nouvel « outil » étant finalement la manière de penser le changement. L'instrumentation peut donc, à ce titre, être considérée comme une théorisation organisationnelle fonctionnaliste sans être obligé de le dire, théorisation allant dans le sens de la standardisation du projet inhérent aux perspectives du management scientifique. Ils sont ainsi porteurs d'une véritable doctrine d'action. P. Rabardel[2] considère l'instrument comme une entité incluant deux aspects : l'objet technique, matériel ou symbolique et les registres d'utilisation associés, construits par le sujet, compte-tenu de son environnement social, la relation aux instruments ayant été étudiée à partir de l'école russe de psychologie des années 20 (le rôle des objets dans l'activité humaine avec L. Vygotski[3] et l'analyse de l'activité).

Les caractéristiques des instruments de gestion peuvent être synthétisés de la manière suivante :

- Chaque instrument possède sa logique et son histoire avant de parvenir à une forme stabilisée ;
- Les instruments ne font pas système comme cela ;
- Un instrument fonde un processus de simplification du réel car il existe une concurrence possible entre les outils au regard d'un problème ;
- Avec un instrument, son usager perd une partie de son pouvoir direct ;
- Ils tendent à privilégier les catégories comptables et les raisonnements en mesure de coût et de justification des prix (vulgate de la micro-économie classique et de la

[2] P. Rabardel, *les hommes et les technologies – Approche cognitive des instruments contemporains*, Armand Colin, paris, 1995

[3] L. Vygotsky, P*ensée et langage* (1933) (trad. F. Sève, avant-propos de L. Sève), suivi de « Commentaires sur les remarques critiques de Vygotski » de J. Piaget, Collection « Terrains », Éditions Sociales, Paris, 1985 ; Rééditions : La Dispute, Paris, 1997

figure de l'*homo economicus*, c'est-à-dire un individu en dehors de toute pensée de la réciprocité) ;
- Ils construisent un sentier de dépendance et un décalage entre les lieux d'action (d'où des problèmes de coordination, de cohérence et de cohésion).

L'outil est donc à la fois inductif de ses usages et déductif de ses utilisations, les deux mouvements étant constitutifs d'une communauté au regard des usages qui rendent indissociables « objet » et « sujet » du fait de cette influence réciproque. Une troisième dimension, celle du symbolique, doit également être introduite pour construire les pistes permettant de se confronter à la notion.

Au-delà de la notion d'instrument se situe celle d'artefact qui, toujours selon P. Rabardel [4], désigne « *toute chose ayant subi une transformation, même minime, d'origine humaine* » d'où son extension possible aux système symboliques. Il peut être considéré à partir d'une logique de fonctionnement (l'ostensible de B. Latour[5]), d'une logique de transformation (le performatif de B. Latour) et d'une logique de l'activité (son projet institutionnalisant ou sa participation à une logique d'institutionnalisation). C'est à la fois le lieu de l'ambiguïté de l'*enactment* technocratique et de celui des usages.

Soulignons d'abord l'importance accordée aux protocoles en sciences de gestion, protocoles qui peuvent également être qualifiés de méthodologie, terme utilisé à tort le plus souvent au lieu de celui de méthode, mais dont l'usage recouvre le projet de se référer à des méthodes non contingentes à une organisation et/ou une situation donnée. On peut également en parler au travers de la notion de démarche. Ces perspectives sont redevables de la logique ingénierique du « cahier des charges ».

Un des aspects très souvent mis en avant est celui de « méthode systématique » : décomposition du processus organisationnel en phases, chacune de ces phases étant caractérisée par la précédente avec des tâches à entreprendre et des résultats à atteindre au nom de la décomposition des objectifs généraux en sous-objectifs spécifiques compte-tenu de leur ordonnancement. On associe à cet usage des méthodes systématiques des notions telles que celle de *design*, de *task*. Avec les outils de gestion, il s'agit de prélever du stable sur de l'instable en figeant certaines séquences au regard d'un problème à résoudre, mais dans une perspective suffisamment générale pour s'appliquer au plus grand nombre de cas possibles.

Soulignons ensuite l'importance accordée aux outils dont il est également question de parler en termes d'instrument. La représentation que propose l'usage de ces deux termes vise à réduire le champ de ce dont il est question à un « objet organisationnel simple » et déraciné de ses conditions de possibilité (un tableau de bord, par exemple). S'il est question d'en parler au nom d'une vision plus large, prenant en compte cette fois la filiation de l'outil ou du dispositif, on en parlera en termes de « technique », ou de « dispositif ». Quand il s'agit enfin de prendre en compte les circonstances, on en

[4] P. Rabardel, *op. cit.*, p. 59

[5] B. Latour, *Science in Action, How to Follow Scientists and Engineers through Society*, Harvard University Press, 1987, (traduction *La science en action*, Gallimard, collection « folio – essais », n° 267, Paris, 1995)

parlera en termes de « situation »[6] ou de « moment », afin de rendre compte de leur aspect socialement situé là où le terme de « phénomène » est à vocation plus générale.

« *Nous dirons que nous sommes en présence d'une situation de gestion chaque fois qu'à un ensemble d'activités en interaction est associée l'idée d'activité collective et de résultat faisant l'objet d'un jugement, et que des agents sont engagés dans la situation de gestion lorsqu'ils se reconnaissent comme participant à des degrés divers à la production du résultat* ». La perspective d'une telle approche est la quête d'éventuelles régularités.

J. Girin en propose cinq caractéristiques : des participants, réunis à un lieu donné, et à un moment donné afin d'obtenir un résultat, le jugement sur le résultat relevant d'une instance extérieure. B. Journé[7] a complété ses travaux par quatre propriétés des situations de gestion : elle est indéterminée, singulière, subjective (du point de vue des agents organisationnels) et problématique (sans structure de problème déterminée).

La filiation des outils les uns avec les autres en « outillage », filiation opérable au regard de leur usage social conduit à fonder l'idée que, malgré leur artificialité, les outils dont il est question ont bien pour objet d'atteindre des résultats au travers d'autres personnes, la matérialité de l'outil se trouvant alors doublée d'une dimension symbolique. Mais cette filiation est aussi facteur d'hybridation des outils (et donc des techniques) au sein d'une technologie (organisationnelle ici). C'est d'ailleurs ce qui permet de parler de « système d'organisation ». H. Fayol[8] emploie le terme d'« outillage administratif », représentatif d'une doctrine administrative, donc une doctrine d'ordre normatif. Et J.-L. Peaucelle[9] de souligner la conception de cette doctrine administrative mise en pratique à partir de cinq outils considérés de manière récurrente par H. Fayol : les programmes d'action, les tableaux d'organisation, les conférences des chefs de service, la transmission des documents, les rapports (annuels, mensuels, hebdomadaires, dont la comptabilité). Cet outillage garantit en quelque sorte une « bonne » organisation indépendamment des personnes qui les utilisent. Une telle focalisation sur l'outillage fonde la dérive technicienne en sciences de gestion sur la base d'une croyance dans la possibilité d'un fonctionnement organisationnel indépendamment des agents qui ne sont alors considérés que comme de simples activateurs de tels outils. Pour reprendre la métaphore et aussi la thèse de M. Berry[10], ils en viennent à constituer une « technologie invisible ». On parle aussi à cet effet d'« artefact médiateur »[11] entre la pensée et le comportement.

Mais l'outil de gestion *in abstracto* n'a de signification qu'*in concreto*, c'est-à-dire dans un contexte organisationnel (microsocial) donné et c'est tout l'intérêt de la référence. C'est d'ailleurs cette mise en organisation des outils par les agents qui conduit à la

[6] J. Girin, *Les situations de gestion*, Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique, Paris, 1983

[7] B. Journé, « L'étude de cas à l'épreuve des situations : quelles méthodologies pour étudier la singularité ? », *in* D. Bayart & A. Borzeix & H. Dumez (Eds.), *Langages et organisation – Sur les traces de Jacques Girin*, Ecole Polytechnique, Paris, 2010, pp. 195-228

[8] H. Fayol, *Administration industrielle et générale*, Dunod, 1977 (Ed. originale : 1916)

[9] J.-L. Peaucelle *et al.*, *Henri Fayol, inventeur des outils de gestion*, Economica, Paris, 2003

[10] M. Berry, *Une technologie invisible ?*, Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique, Paris, 1983

[11] N. Mourgue (Ed.), *Questions de méthode en sciences de gestion*, EMS, Caen, 2002

thématique de l'adoption, c'est-à-dire de l'implantation, de l'usage et de l'intégration qui autorisent la commande à distance. L'outil de gestion pose la question du rapport à l'outil et la recherche en ce domaine celle du rapport au rapport à l'outil de gestion.

La référence prescriptive à l'outil de gestion repose le plus souvent sur une conception « représentationniste »[12] de l'outil de gestion selon laquelle son efficacité dépend de son aptitude à reproduire la réalité et à agir sur elle. L'outil de gestion se définit alors par ses propriétés. C'est donc la fonction qui prime sur les conditions effectives d'usage. Et pourtant, comme tous les objets techniques, il est important d'en souligner la dimension symbolique (cf. L. Sfez[13]).

Il est donc nécessaire de se focaliser aussi sur la notion d'usage. Le mot vient du latin *usus* pour prendre au XII° siècle le sens d'appliquer, de faire agir un objet pour obtenir un effet, que cet objet subsiste (utilisation) ou qu'il disparaisse (consommation) ou se modifie en se dégradant (usure). C'est plus généralement l'emploi d'un procédé ou d'une technique par un groupe social. L'usager indique non seulement les us et coutumes, mais également l'usager. C'est en ce sens que la notion d'usager devient relativement synonyme de celle d'utilisateur. C'est cet aspect qui conduit à faire de l'usage un terme générique venant recouvrir un ensemble de pratiques sociales. La notion est souvent associée, voire confondue, avec celles d'appropriation (mais il s'agit alors de maîtrise cognitive et technique minimale de l'objet, d'une intégration sociale significative et de la maîtrise des effets de l'usage), d'utilisation (référent fonctionnel) et de pratique (circonstances de la mise en œuvre). Il est donc possible de parler de généalogie des usages. La référence à l'usage est aussi ce qui construit une forme de *continuum* entre les outils de gestion, une socialisation et une idéologie de leur socialisation. Soulignons d'abord le risque de fascination des usages, fascination qui éloigne de l'« objet » étudié, même si le recours à la notion ouvre le champ d'une double interprétation, par l'usager et par celui qui l'observe. La notion d'usage est fondamentalement liée à celle des pratiques sous le double registre de l'utilisable et de l'utilisation, la figure de l'utilisateur (marqué par la dépendance construite au regard de l'« objet ») venant alors s'ajouter à celle de l'usager (qualifié par son expérience de proximité, sa familiarité avec l'« objet » de l'usage). Dans une perspective foucaldienne, la référence à l'usage se réfère à un ordre des usages marqué par la double dimension de l'expérience et de l'emprise : il est alors question d'une politique des usages. Avec l'usage, il s'agit d'apprendre, de réfléchir et de mettre à l'épreuve. Comme le signale M. Potte-Bonneville[14], « *1/ La notion d'usage, d'abord, définit une position particulière, que les sujets entendent faire valoir et à partir de laquelle ils articulent leur opinion et leurs revendications. L'usage caractérise ainsi un certain type de subjectivité : usagers de drogues ou de médicaments, de l'aide sociale ou des transports, des nouvelles technologies ou de l'espace urbain. 2/ La notion d'usage vient d'autre part caractériser un mode d'intervention dans le champ politique – usages politiques des réseaux sociaux, des médias ou du droit, par exemple* ».

[12] P. Lorino, « Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliqués aux instruments de gestion », *Working paper ESSEC*, DR-02015, 2002

[13] L. Sfez, *Technique et idéologie – Un enjeu de pouvoir*, Seuil, collection « la couleur des idées », Paris, 2002

[14] M. Potte-Bonneville, « Foucault : de l'usage à l'usager » *in* H. Oulc'hen, *Usages de Foucault*, PUF, collection « Pratiques théoriques », Paris, 2014

C'est à ce titre que l'ustensile doit être distingué de l'outil. Comme le signalent H. Colas *et al.*[15], l'ustensile correspond à ce qui peut servir à quelque chose, de façon plus précise que l'outil. La dimension pragmatique y est plus claire et le maniement, c'est-à-dire le rapport étroit de l'utilisateur avec l'ustensile est important. Si l'outil est donné à tous, il n'en va pas de même de l'ustensile. Avec l'ustensile, on est beaucoup plus proche de la pratique qu'avec l'outil : il vaut au regard de conditions de possibilité et de son ergonomie. Là où l'outil vaut dans le contexte de l'action, l'ustensile vaut avec l'interaction qui opère avec le sujet qui l'utilise et la convergence entre les buts du sujet et ceux de l'ustensile.

Pour sortir de ces dilemmes, il est également possible de considérer l'organisation à partir de la technologie vue comme un ensemble d'outils de gestion. Dans une première définition apportée par J.-C. Moisdon[16] et reprise par A. David[17], on peut considérer l'outil de gestion comme « *toute formalisation de l'activité organisée, (…), tout schéma de raisonnement reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation et destiné à instruire les divers actes de la gestion* ». Il y a donc, comme le souligne l'auteur, l'idée d'amplification des activités humaines. Comme tous les outils de gestion, les organisations reposent sur le postulat implicite de répondre à des « besoins ». En ce sens, l'organisation, tout comme l'outil de gestion, sont construits à partir de théories et de modèles propres qui pourraient alors être considérés comme un substrat technique, une « philosophie » de l'action gestionnaire et une vision simplifiée des relations.

Il est alors possible de reprendre la typologie des rôles des outils de gestion de A. Hatchuel & B. Weil[18] pour les appliquer aux organisations :

- C'est une instrumentalisation qui a pour but de stabiliser le fonctionnement en limitant les biais cognitifs et en normant les comportements des agents ;
- C'est un mode d'investigation des déterminants essentiels de l'activité dans la mesure où l'outil (ou l'organisation) ne capture pas la « réalité », mais constitue un cadre de référence. Il représente, de façon plus ou moins éloignée, les processus de coordination, la segmentation et des procédures d'évaluation et joue un rôle de révélateur des représentations considérées comme déterminantes de l'activité organisée ;
- C'est un accompagnement du changement car le maintien de « l'ancien » outil (ou de « l'ancienne » organisation) permet de révéler l'incohérence de la structure organisationnelle et la nécessité d'adopter de nouveaux outils (ou une « nouvelle » organisation) qui peuvent être le support d'une dynamique collective. Il peut être le support d'une construction collective à travers le phénomène d'apprentissage qu'il permet. Avec le changement induit par l'implantation et l'articulation des agents organisationnels autour de l'outil (ou de l'organisation), on se retrouve au-delà des règles du jeu initial pour produire de nouveaux savoirs facteurs de la métamorphose des agents et de l'organisation ;

[15] H. Colas & A. Laguercir & M.-L. Massue, *Unexpected Utilizations of Information Technology: off Interactions between Users ans EDI*, Cahier de Recherche CEREBEM, Reims management school, 2009, n° 135-09

[16] J.-C. Moisdon, *Du mode d'existence des objets techniques*, SeliArlan, Paris, 1997

[17] A. David, « Outils de gestion et dynamique du changement », *Revue Française de Gestion*, septembre - octobre 1998

[18] A. Hatchuel & B. Weil, *L'expert et le système*, Economica, Paris, 1992

- C'est un élément de renouveau car l'outil peut conduire à transformer des savoirs techniques de base propres à l'organisation.

Les agents recomposent leurs comportements pour effectuer les activités à partir des outils qui peuvent donc intervenir pour permettre la construction d'une représentation collective des enjeux et problèmes. L'outil peut enfin, être le lieu de mise en commun des différents savoirs avec des boucles de rétroaction entre les résultats et pratiques pour permettre le fonctionnement organisationnel.

Mais les outils ont aussi leur vie conceptuelle propre : dans un contexte, l'organisation ici, l'outil a tendance à créer d'autres outils affiliés tandis que la sortie d'un contexte conduit l'outil à contribuer à la genèse de principes pouvant eux-mêmes servir à créer d'autres outils, mais de filiation plus éloignée alors. Il s'agit d'une production non finalisée, parce que résultant de multiples compromis venant faire « dérive »[19] ou encore de « machines de gestion »[20].

Rappelons aussi qu'à la suite des travaux de M. Foucault[21], M. de Certeau[22] reprend la différence entre « appareil » et « dispositif ». La dénomination d'« appareil » désigne des « institutions localisables, expansionnistes, répressives et légales » et celle de « dispositif » tout ce qui vit des institutions et qui permet que se « *réorganise en sous-main le fonctionnement du pouvoir : des procédures techniques minuscules jouant sur et avec des détails* ». Les appareils rendent comptent d'un « système général de domination » et les « dispositifs » les formes de relations de pouvoir qui agissent, non pas directement sur les destinataires mais sur les actions qu'ils entreprendraient de toutes façons.

Au regard des outils de gestion dont il est question avec l'organisation, on peut donc bien affirmer qu'il s'agit alors de technologie s'inscrivant dans une perspective ingéniérique de l'organisation sur la base d'une filiation « sciences – sciences de l'ingénieur – techniques de l'ingénieur – outils & instruments d'« organisation et de gestion » » pouvant alors conduire à remonter vers des méthodes d'organisation voire une méthodologie.

Ne dispose-t-on pas, avec ces éléments et leur élargissement vers la perspective des outils de gestion, de la « matrice » d'un « savoir actionnable »[23] ? Il est donc question, avec le « savoir actionnable » vu comme technologie, de lier un objet (l'organisation), rendu visible au travers de ses manifestations technico-économiques avec un concept (la technologie) visible au travers d'objets techniques et débouchant sur la production d'un discours au sens foucaldien du terme venant ouvrir le champ des concrétisations allant dans le sens de ce discours par le recours à des métaphores créatives telles qu'innovation, entrepreneur, etc.

[19] Y. Pesqueux & B. Triboulois, *La « dérive » organisationnelle*, L'Harmattan, Paris, 2004
[20] J. Girin, « Les règlements de sécurité », *Annales des Mines*, n° 7/8, juillet/août 1981, pp. 66-82
[21] M. Foucault, *Surveiller et punir*, Gallimard, collection « nrf », Paris, 1975
[22] M. de Certeau, *L'invention du quotidien*, *Arts de faire* (tome I), Gallimard, Paris, 1990
[23] C. Argyris et D. A. Schön, *Apprentissage organisationnel – Théorie, méthode, pratique*, De Boeck Université, Bruxelles, Paris, 1996 (*Organizational Learning : a Theory of Action Perspective*, Addison Westley, Readings, 1978)

E. Chiapello & P. Gibert [24] vont dresser un panorama de ce qu'ils qualifient « d'approche critique » des outils de gestion en dix thèses elles-mêmes regroupées en trois grandes familles d'approches :

- la critique des outils de gestion comme porteurs de violence et de domination avec :
- thèse 1 : l'outil pris dans les rapports de domination (comme éléments d'un système socio-économique, comme élément de justification des hiérarchies sociales, comme levier d'exploitation, comme résultat de rapports de force et comme ressource dans une lutte) ;
- thèse 2 : l'outil comme technique de discipline et de gouvernement (les outils de gestion comme dispositifs de « savoir – pouvoirs », comme technique disciplinaire, comme technique de gouvernement, comme techniques de soi) ;
- thèse 3 : l'outil aliène, déshumanise avec des approches cliniques, une critique du projet manipulatoire, une critique du technicisme et de l'évacuation de la subjectivité.

- le rôle des institutions dans la formation et le développement des outils de gestion avec :
- thèse 4 : la perspective de l'outil influencé par les jeux institutionnels (avec la tension « similitude – variété », la question de la distinction entre légitimité et efficience et le découplage des pratiques réelles, l'importance du contexte de pouvoir, de conflits et d'institutions, la question de la transnationalisation et de la normalisation internationale ;
- thèse 5 : l'outil comme investissement de forme avec l'approche conventionnaliste, la sociologie de la quantification et des classifications ;
- thèse 6 : l'outil qui habilite et contraint avec la théorie de la structuration, la place des outils de gestion dans la dualité du structurel.

- l'interaction entre outils de gestion et acteurs) avec :
- thèse 7 : l'outil est un agencement humains et non humains au regard d'un réseau comme processus de traduction, des objets en tant qu'agencements « humains – non humains » compte tenu de leur dimension performative, donc en cohérence avec les catégories de l'« acteur-réseau » (*actor-network theory*[25]) ;
- thèse 8 : l'outil n'est rien hors d'un système d'activité avec le passage de l'outil à l'instrument, l'activité individuelle médiatisée, l'activité et le travail collectif par interrelation « instrument – sujet – objet – règles – communauté – division du travail – production » ;

[24] E. Chiapello & P. Gibert, *Sociologie des outils de gestion*, La Découverte, collection « Grands repères », Paris, 2013

[25] M. Akrich, « Comment décrire des objets techniques », *Techniques et Culture*, n° 9, 1987, p. 49-64 - M. Akrich & M. Callon & B. Latour (Eds.), *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*, Paris, Mines ParisTech, les Presses, « Sciences sociales », 2006. Textes rassemblés par le Centre de sociologie de l'innovation, laboratoire de sociologie de Mines ParisTech, ISBN 2-911762-75-4 - M. Callon, « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques dans la Baie de Saint-Brieuc », *L'Année sociologique*, n° 36, 1986 - M. Callon (Ed.) *La Science et ses réseaux. Genèse et circulation des faits scientifiques*, La Découverte, Paris - B. Latour, *Les Microbes. Guerre et paix*, suivi de *Irréductions*, Métailié, Paris, « Pandore », 1984 - B. Latour, *La Science en action*, La Découverte, collection « Textes à l'appui », Série « Anthropologie des sciences et des techniques », Paris, 1989, ISBN 2-7071-1889-7 - B. Latour, *Nous n'avons jamais été modernes. Essai d'anthropologie symétrique*, La Découverte, collection « L'armillaire », Paris, 1991., ISBN 2-701-2083-9 - B. Latour, *Aramis ou L'amour des techniques*, La Découverte, collection « Textes à l'appui », Série « Anthropologie des sciences et des techniques », 1992, ISBN 2-7071-2120-7 - B. Latour, *Changer de société. Refaire de la sociologie*, La Découverte, collection « Armillaire », Paris, 2005, ISBN 2-701-4632-3

- thèse 9 : l'outil comme être de langage où l'écrit est considéré comme constitutif de l'outil, l'outil de gestion considéré comme support du *sensemaking*, comme un texte ;
- thèse 10 : les effets de l'outil sont conditionnés par le jeu des acteurs avec la relativisation du système formel, la question du changement plutôt que celle du fonctionnement et la question de savoir s'il s'agit d'outils et / ou de règles.

Beaucoup des concrétisations d'un « savoir actionnable » en sciences de gestion sont récursivement objet de connaissance et objet d'action. C'est donc sans doute, comme on vient de le voir, le concept de technologie qui est le mieux à même d'en rendre compte, que l'on se situe sur le plan de la connaissance (sciences de gestion) ou sur celui de l'action qui lui est liée (« savoir actionnable »), les deux étant, comme on vient de le voir, intimement liés.

Avec ces ensembles, il est aussi question de faits, de phénomènes, d'évènements que l'on ne saurait oublier de relier à évènementiel, moment, péripétie (avec l'importance de la perception), aventure.