

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 outils de gestion

Résumé

Ce texte aborde les jalons conceptuels de ce qu'est un outil de gestion

Un des traits distinctifs d'une perspective française en théorie des organisations est celle des outils de gestion, ces outils relevant de modèles, de thèmes ou de modes. Nous ferons ici de la notion d'outil une notion enveloppe en soulignant la diversité de contenus. En tout état de cause, 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 et 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) 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 indiquera 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 sera 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) au regard de notions comme le dispositif, la mise en œuvre, le moment, l'usage, la pratique, l'implantation (comme dans la thématique de l'ajustement où ce qui compte,

Yvon PESQUEUX

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. Rabardel¹ 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. Vygotski² 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 aisément système ; la complexité de leur combinaison entraîne une perte de sens ;
- C'est en même temps un processus de simplification du réel ;
- L'utilisateur perd avec une partie de son pouvoir direct ;
- Il existe une concurrence possible entre les outils au regard d'un problème ;
- Ils tendent à privilégier les catégories comptables et les raisonnements en mesure de coût et justification des prix (vulgate de la micro-économie classique et de la figure de l'*homo economicus*) ;
- Ils construisent un sentier de dépendance et un décalage entre les lieux d'action (d'où 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, selon P. Rabardel³, désigne « *toute chose ayant subi une transformation, même minime, d'origine humaine* » d'où son extension possible aux systèmes symboliques. Il peut être considéré à partir d'une logique de fonctionnement (l'ostensible de B. Latour⁴), 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 celui des usages.

¹ P. Rabardel, *Les hommes et les technologies – Approche cognitive des instruments contemporains*, Armand Colin, Paris, 1995

² L. Vygotsky, *Pensée 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

³ P. Rabardel, *op. cit.*, p. 59

⁴ 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)

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 tenant compte de la filiation de l'outil ou du dispositif, on en parlera en termes de « technique », ou de « dispositif ». Quand il s'agit de prendre en compte les circonstances, on en parlera en termes de « situation »⁵ ou de « moment », afin de rendre compte de leur aspect socialement situé là où le terme de « phénomène » est à vocation plus générale.

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 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. Fayol⁶ emploie le terme d'« outillage administratif », représentatif d'une doctrine administrative donc une doctrine d'ordre normatif. Et J.-L. Peaucelle⁷ 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 ainsi la dérive technicienne en sciences de gestion sur la base d'une croyance dans la possibilité d'un fonctionnement organisationnel indépendamment des sujets qui ne sont alors considérés que comme de simples

⁵ J. Girin, *Les situations de gestion*, Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique, Paris, 1983

⁶ H. Fayol, *Administration industrielle et générale*, Dunod, Paris, 1999 (Ed. originale : 1916)

⁷ J.-L. Peaucelle et al., *Henri Fayol, inventeur des outils de gestion*, Economica, Paris, 2003

activateurs de tels outils. Pour reprendre la métaphore et aussi la thèse de M. Berry⁸, ils en viennent à constituer une « technologie invisible ».

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 thématique de l'adoption, c'est-à-dire l'implantation, l'usage et 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 à l'outil de gestion.

La référence prescriptive à l'outil de gestion repose le plus souvent sur une conception « représentationniste »⁹ 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. Sfez¹⁰).

Il est donc nécessaire de se focaliser aussi sur la notion d'usage. Le mot vient du latin *usus* pour prendre au XII^e 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 en effet 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 (réfèrent 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 foucauldienne, 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-Bonneville¹¹, « 1/ La notion d'usage, d'abord, définit une

⁸ M. Berry, *Une technologie invisible ?*, Centre de Recherche en Gestion de l'École Polytechnique, Paris, 1983

⁹ P. Lorino, « Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliqués aux instruments de gestion », *Working paper ESSEC*, DR-02015, 2002

¹⁰ L. Sfez, *Technique et idéologie – Un enjeu de pouvoir*, Seuil, collection « la couleur des idées », Paris, 2002

¹¹ M. Potte-Bonneville, « Foucault : de l'usage à l'usager » in H. Oulc'hen (Ed.), *Usages de Foucault*, PUF, collection « Pratiques théoriques », Paris, 2014

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 ».

C'est à ce titre que l'ustensile doit être distingué de l'outil. Comme le signalent H. Colas *et al.*¹², 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 donc beaucoup plus proche de la pratique qu'avec l'outil : il vaut au regard de condition 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. Moisdon¹³ et reprise par A. David¹⁴, 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. A. David propose d'ailleurs de distinguer les outils habilitants des outils « orientés connaissances ». 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. Weil¹⁵ pour les appliquer aux organisations :

- C'est une instrumentalisation qui a pour but de stabiliser le fonctionnement en limitant les biais cognitifs et en normalisant 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

¹² H. Colas & A. Laguercir & M.-L. Massue, *Unexpected Utilizations of Information Technology: off Interactions between Users and EDI*, Cahier de Recherche CEREBEM, Reims Management School, 2009, n° 135-09

¹³ J.-C. Moisdon, *Du mode d'existence des objets techniques*, SeliArlan, Paris, 1997

¹⁴ A. David, « Outils de gestion et dynamique du changement », *Revue Française de Gestion*, septembre - octobre 1998

¹⁵ A. Hatchuel & B. Weil, *L'expert et le système*, Economica, Paris, 1992

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 ;

- 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 ici d'une production non finalisée parce que résultant de multiples compromis venant faire « dérive »¹⁶ ou encore de « machines de gestion »¹⁷.

Rappelons aussi qu'à la suite des travaux de M. Foucault¹⁸, M. de Certeau¹⁹ reprend la différence entre « appareil » et « dispositif ». La dénomination d'« appareil » désignant 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 compte 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 affirmer qu'il s'agit de technologie s'inscrivant dans une perspective ingénierique 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.

Pour E. Chiapello *et al.*²⁰, il est question d'effets « vertueux et pervers » des outils de gestion sur l'organisation, en particulier au regard de leur cohabitation, de leur concurrence et de leur interaction avec la question de savoir si et en quoi ils sont susceptibles de produire un « système technique » (B. Gille²¹), notion qui met l'accent

¹⁶ Y. Pesqueux & B. Triboulois, *La « dérive » organisationnelle*, L'Harmattan, Paris, 2004

¹⁷ J. Girin, « Les règlements de sécurité », *Annales des Mines*, n° 7/8, juillet/août 1981, pp. 66-82

¹⁸ M. Foucault, *Surveiller et punir*, Gallimard, collection « NRF », Paris, 1975

¹⁹ M. de Certeau, *L'invention du quotidien*, *Arts de faire* (tome I), Gallimard, Paris, 1990

²⁰ E. Chiapello & P. Gilbert & C. Grall & B. Eyraud, *Sociologie des outils de gestion*, La découverte, Paris, 2013

²¹ B. Gille, « La notion de « Système technique ». Essai d'épistémologie technique », *Technique & Yvon PESQUEUX*

l'interaction et une « chaîne opératoire » (R. Cresswell²²) qui met en avant l'idée d'un processus qui ne vaut que par l'usage qui en est fait.

Comme l'indique le titre, la revue critique de Franco-Santos *et al.*²³ il est question d'effets sur les individus (effets sur la cognition des agents organisationnels quant à l'organisation dans laquelle ils agissent, effets sur leur psychisme – motivation et satisfaction, effets sur le comportement - coopération, coordination, implication, les comportements au-delà des exigences et pratiques du management., effets sur la santé au travail, effets sur l'identité professionnelle), d'effets multiples (performance, pratiques organisationnelles) et d'effets systémiques.

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 »²⁴ ? 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 foucauldien 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.

E. Chiapello & P. Gibert²⁵ vont dresser un panorama de ce qu'ils qualifient d'« approche critique » des outils de gestion en 10 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 manipulateur, 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 efficacité et le découplage des pratiques réelles, l'importance du contexte de pouvoir, de conflits et

Culture I, 1979, pp. 8-18.

²² R. Cresswell, « Techniques et culture: les bases d'un programme de travail », *Techniques & Culture*, n° 54-55, 2010, pp. 23-45.

²³ M. Franco-Santos & L. Lucianetti & M. Bourne, « Contemporary Performance Measurement Systems: A Review of their Consequences and Framework for Research », *Management Accounting Research*, 2012, pp. 79-119.

²⁴ C. Argyris & D. A. Schön, *Apprentissage organisationnel – Théorie, méthode, pratique*, De Boeck Université, Bruxelles, Paris, 1996 (Ed. originale : *Organizational Learning : a Theory of Action Perspective*, Addison Westley, Readings, 1978)

²⁵ E. Chiapello & P. Gibert, *Sociologie des outils de gestion*, La Découverte, collection « Grands repères », Paris, 2013

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 agents organisationnels avec :

- thèse 7 : l'outil est un agencement entre 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 les catégories de l'« acteur-réseau » (*actor-network theory*) ;

- 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 » ;

- 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.

La question des outils de gestion oscille entre une acception disciplinaire et une acception managériale, en lien avec la gouvernance considérée comme « *l'ensemble des dispositifs qui ont pour fonction de délimiter le pouvoir de ceux qui se voient déléguer des droits de décision* » (H. Bouquin & C. Kuszla²⁶). A ce titre, H. Bouquin²⁷ distingue « gouvernance externe » de « gouvernance interne ». L'utilité des outils de gestion est fonction de ces deux types de gouvernance : servir une préoccupation originellement actionnariale, externe à l'organisation et servir une préoccupation managériale en interne que A. P. Sloan nommait *major control* et *executive control*. Le contrôle de gestion, un outillage, est « *un ensemble de dispositifs utilisant les systèmes d'information et qui vise à assurer la cohérence des actions des managers* » donc prioritairement au centre des relations entre dirigeants et managers. Né dans les années 20 chez *General Motors*, la logique actionnariale imprègne les outils de contrôle. Dans une perspective large de la gouvernance externe incluant l'ensemble des parties prenantes, les outils de contrôle ne vont pas seulement servir à renseigner les actionnaires, mais aussi les fournisseurs, clients, salariés, concurrents, Etats, etc. Pour reprendre les termes d'H. Bouquin, le contrôle de gestion peut être un vecteur de la gouvernance externe, mais aussi une technologie de la gouvernance interne, sa compétence outillée. Pour les « outils comptables » (conception plus large englobant aussi les outils de la comptabilité financière), il en est question au regard d'opérateurs tels que la quantification, la commensuration, la performativité, l'expertise, l'action à distance.

Les actions structurantes du contrôle sur l'organisation peuvent se réaliser de quatre façons : *via* son potentiel de diagnostic qui en fait parfois un instrument inhibiteur ou au contraire révélateur d'un besoin de changement, *via* un détournement de l'outil pour induire un changement, *via* son potentiel à porter le changement en stimulant, mais

²⁶ H. Bouquin & C. Kuszla, *Le contrôle de gestion*, PUF, Paris, 2014, ISBN 978-2-13- 060952-0

²⁷ H. Bouquin, *La comptabilité de gestion*, PUF, Paris, 2003, ISBN 9782130536154

aussi en encadrant les initiatives individuelles et collectives, *via* son potentiel de contrôle des comportements et processus par rapport à une norme préétablie²⁸. Il est alors possible d'évoquer le détournement des outils de gestion dans la mesure où ils sont déterminés par trois types d'intention : une intention d'influence (membres dominants), une intention stratégique (membres dominants) et une intention manipulatrice (utilisateurs). Comme le rappellent D. Bessire *et al.*²⁹, plusieurs courants théoriques alimentent ce changement de perspective : les auteurs citent de façon non exhaustive la sociologie de la traduction (B. Latour³⁰), la théorie de la régulation conjointe (J.-D. Reynaud³¹) ou encore les approches structurationnistes (W. J. Orlikowski³², A. Giddens). L'ensemble de ces théories met en avant la dimension interactive du contrôle. D'autres travaux de R. Simons³³ évoquent la notion d'« incertitudes stratégiques » et de « systèmes de contrôle interactif ». Les systèmes de contrôle interactif mettent l'accent sur de potentielles opportunités ou menaces, et participent alors au processus d'émergence stratégique. Ils considèrent le contrôle comme un tout organisé autour de quatre piliers : les valeurs, les règles, les systèmes interactifs et les systèmes cybernétiques. Ils expliquent que ce ne sont pas les caractéristiques des outils qui en font des systèmes interactifs ou diagnostics, mais plutôt l'usage qui en est fait.

²⁸ L. Touchais, « Le contrôle de gestion dans une dynamique de changement : Définition d'un cadre d'analyse », *Comptabilité Contrôle Audit et Institution(s), Congrès de l'AFC*, Tunisie, 2006

²⁹ D. Bessire *et al.*, « Introduction », *Management & Avenir*, n° 54, 2012, pp. 53-60

³⁰ 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).

³¹ J.-D. Reynaud, *Les règles du jeu*, Armand Colin, Paris, 1997

³² W. J. Orlikowski, « The Duality of Technology : Rethinking the Concept of Technology in Organizations », *Organization Science*, vol. 3, n° 3, 1992.

³³ R. Simons, « The Role of MCS in Creating Competitive Advantage : New Perspectives », 1990, *Accounting, Organizations and Society*, n° 15, 1990, pp. 127-143