

Conséquences organisationnelles des outils de gestion

*Cours de Denis la Mache
Docteur de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales
Chercheur associé au LADYSS-CNRS*

Il n'existe pas d'organisation qui ne soit instrumentée, l'instrumentation pouvant revêtir des formes extrêmement variées (langages spécifiques, chartes d'organisation, mesures comptables, instruments juridiques, procédures, systèmes d'information...). Il semble même y avoir un lien fort entre l'émergence et l'évolution des organisations d'une part et le développement et l'usage d'instrumentations d'autre part.

Pourtant, le statut et le rôle des instruments, et notamment des instruments de gestion, dans les dynamiques organisationnelles ont rarement fait l'objet d'une recherche et d'une théorisation systématiques, bien que la plupart des grands courants théoriques en Sciences des Organisations se soient à un moment ou à un autre intéressés « tangentiellement » aux instruments et aient proposé au moins implicitement une analyse de leur place et de leur rôle.

L'objectif de ce cours sera de fournir les éléments d'une compréhension de la place de l'instrumentation de gestion dans les dynamiques organisationnelles. Nous constaterons que, loin de constituer une « excroissance » autonome et accessoire de l'organisation, l'instrumentation en est une partie constitutive au point que l'on pourra parler d'une véritable « genèse instrumentale de l'organisation ».

I – Arrière-plan théorique

A – Rationalisme taylorien et notion d'instrument

Dans un précédent cours, nous avons abordé le **taylorisme** comme une méthode de travail tirant son nom de l'ingénieur américain Frederick Winslow Taylor (1856-1915). Cette méthode développe une conception particulière de la notion d'instrument et d'outils de gestion. Elle repose sur une division du travail en tâches simples et répétitives individuellement optimisées et sur le paiement des employés au rendement (mesuré au nombre de pièces et avec l'aide du chronométrage). F. Taylor rencontra un écho important dans la sidérurgie. Sa méthode est formalisée dans son ouvrage *The Principles of Scientific Management* (1911).

L'organisation scientifique de F. Taylor repose sur une double division du travail :

- **La division horizontale** consiste en une décomposition du processus de production en une suite de tâches simples confiées chacune à un ouvrier spécialisé.
- **-La division verticale** du travail correspond à une stricte distinction entre les tâches de conception du travail et de formation et celles d'exécution : les ingénieurs pensent le travail et les ouvriers l'exécutent conformément aux instructions et à la formation que les premiers leur fournissent.

La mission des ingénieurs consiste à identifier la manière la plus efficace de découper le travail. Ceux-ci chronomètrent chaque mouvement élémentaire, suppriment les temps inutiles, étudient les meilleurs outils pour réaliser chaque mouvement, définissent un temps optimal pour chaque stade de production et rédigent les recettes de fabrication. Le célèbre « one best way » consiste en cette suppression des gestes inutiles. Il vise à augmenter les cadences, éviter la flânerie systématique des exécutants et augmenter la productivité.

Le principe de la gestion taylorienne repose en fait sur la négation de l'évènement imprévisible auquel il faudrait réagir, pour lui substituer l'opération parfaite, scientifiquement élaborée et méthodiquement ordonnancée. Il suppose que l'ensemble des outils et des moyens de production (essentiellement humains) ne soient jamais hors de portée managériale. La rationalisation taylorienne est disciplinaire parce que légitimée par la raison scientifique. Il n'est, en effet, pas besoin d'un **consensus** « raisonnable » autour d'un « one best way » qui exclurait toute négociation, sinon dans le sens de moins d'efficience dans la mesure où il a atteint un degré de rationalité indépassable. Comme le souligne M. de Montmollin¹ « on ne négocie pas la vérité ».

Le discours rationaliste taylorien sur la notion d'instrument (séparation entre conception et réalisation, conception scientifique des outils de gestion, one best way) est encore relativement présent dans les entreprises. Il existe toutefois sous des formes détournées ou renouvelées, volontiers déifiantes vis-à-vis de son expression originale et intégrant, à l'occasion, les modalités de sa propre critique.

B – Critique du rationalisme taylorien

Comme le souligne G. Tribou², la rationalité objective qui sous-tend le discours taylorien, est celle de l'ingénieur, non pas de l'homme ingénieur, mais de *l'expert* déshumanisé appliquant une logique d'action collective en dehors de toute morale sociale. Il reste qu'optimiser n'est ni bien ni mal en soi, même si, pour reprendre les propos de W. Pareto³, la « main invisible » du marché permet d'atteindre un « bien-être général », assurant ainsi la légitimation morale in fine. À productivité maximale, prospérité maximale pour tous, affirme F. Taylor⁴. Il apparaît donc difficile de séparer la rationalisation technico-économique du travail d'une certaine forme de rationalisation sociale de type finaliste subsumant le sens à donner à l'action économique. La rationalisation des outils et des moyens, par le contrôle de gestion analytique qui en assure l'efficience, contribue ainsi à une rationalisation subjective et seconde (au sens de Weber⁵), qui prend la forme d'une certaine efficacité de réponse au marché.

Le modèle classique taylorien perdure parce qu'il est cohérent. Comme le montre G. Tribou, il ambitionne d'assurer, à la fois, l'intérêt privé de l'entreprise par l'optimisation de son efficience et le bien-être collectif par sa participation au marché. En niant le marché à l'intérieur de l'organisation, il en permet la réalisation au-dehors, donnant une forme opératoire non seulement au principe organisationnel de la division du travail, mais aussi à l'utopie sociale libérale, et c'est là que réside toute sa force.

¹ In *discours sur l'organisation du travail*

² « Éthique sportive et culture d'entreprise » In *Sport et Management*, ss la dir. d'A. Loret, Paris, Dunod 1993.

³ In *Manuel d'économie politique*. Milan. Trad. fr, rééd. : Genève, éd. Droz, 1966 (1906).

⁴ Cité par C. Dubar in « Rationalisation taylorienne et rationalisation webérienne : les paradoxes de l'identité d'entreprise » In *Les rationalisations du travail, actes des Vèmes Journées de sociologie du travail*, tome II, Lyon, 13 au 15 décembre 1991.

⁵ In *Wirtschaft und Gesellschaft* Trad. fr : Economie et société, Paris, Plon, 1971.

Les raisons de son échec sont connues : incertitude de l'environnement conduisant à l'inefficacité, aliénation des exécutants, réification du travail. Il n'en demeure pas moins un modèle de management susceptible de garder une certaine attractivité du fait de la simplicité de ses principes opératoires (gagner du temps est un principe accessible à tous), auquel l'entreprise non marchande peut faire référence.

De fait, Ph Bernoux⁶ constate que les directions des entreprises ont progressivement développé une certaine défiance vis-à-vis du taylorisme, du moins dans sa forme traditionnelle. En effet, les managers le trouvent moins productif dans un environnement technologique en évolution rapide non seulement à cause des contraintes de la concurrence, mais parce que la résistance ouvrière, les comportements d'appropriation du travail, les mouvements ouvriers font apparaître insupportable les normes et valeurs de ce taylorisme. Dans le modèle taylorien, l'organisation de l'entreprise à travers sa hiérarchie nie l'autonomie individuelle et prend les moyens de lutter contre elle et nie également l'existence du groupe.

II - Outils de gestion : structure et dynamique

Les outils de gestion prennent des formes extrêmement variées. Des progiciels de gestion intégrés aux outils les plus invisibles (récompenses symboliques, contrats implicites...) en passant par la disposition des lieux, ils structurent et cadencent une part importante de la dynamique des organisations. L'arrivée des nouveaux outils de gestion renforce-t-elle la domination ? Supprime-t-elle les marges de liberté ?

A – Les interactions outils-organisation

Comme le remarque Ph Bernoux⁷, les nouveaux outils de gestion type normes ISO sont réputés englober l'activité de travail et la réguler entièrement. Ainsi, dans le management d'aujourd'hui, il y aurait, pour reprendre le terme de D. Courpasson reprenant lui-même une expression de P. Bourdieu, développement d'une *domination douce*. Celle-ci contraindrait de plus en plus individus et groupes. L'observation attentive de la mise en place d'un outil de gestion montre que les choses sont sensiblement plus complexes. L'autonomie du groupe ouvrier, sa capacité de résistance et de transformation de l'outil demeurent.

Loin de s'imposer de manière uniforme, les nouvelles formes de rationalisation appliquées dans un secteur traditionnel de fabrication suscitent un déplacement de ces formes traditionnelles de résistance. Celles-ci ne disparaissent pas. La diversité des rationalités des individus et des groupes ainsi que la diversité des espaces d'autonomie demeurent lorsque se développent les nouvelles formes de rationalisation.

Une des premières raisons de l'acceptation des nouveaux outils de gestion par les acteurs de l'organisation réside dans la légitimité que constitue la rationalité instrumentale. Ainsi les acteurs de l'organisation peuvent reconnaître l'efficacité des techniques, la valeur des produits et celle des outils qui ont permis de les faire. Ces outils peuvent alors, lorsque leur qualité technique est pertinente, l'admiration de ceux qui les utilisent. Il se peut, par conséquent, que les salariés acceptent le travail dans une organisation ou les exigences sont plus lourdes en raison de l'efficacité productive de l'organisation et du système de sa rationalité instrumentale, ainsi que du prestige attaché aux nouveaux outils. Cela est vrai y compris pour les salariés que la nouvelle efficacité menace. À l'inverse, les systèmes considérés comme inefficaces finissent par être rejetés par les salariés eux-mêmes, et ce, malgré les avantages qu'ils peuvent leur procurer.

⁶ In *Le changement dans les organisations, entre structures et interactions* – Érudit, 2002.

⁷ Ph Bernoux : Op cit

Les entreprises ne peuvent fonctionner sans une implication de leurs salariés. Un des leviers de cette implication est celui de l'attitude devant les objets techniques. Si celle-ci est négative, les salariés, eux-mêmes dévalorisés par la dévalorisation de l'objet technique sur lequel ils travaillent se découragent, s'opposent au management, freinent, partent... et l'organisation en subit les conséquences. L'implication naît aussi de la relation à l'objet.

Les outils de gestion d'aujourd'hui donnent une apparence de contrainte extrême. Ils sont toutefois dépendants pour leur mise en œuvre de l'intérêt que leur accordent les salariés. Ceux-ci les gèrent comme ils l'entendent. Ils se les approprient. C'était déjà vrai dans le système taylorien. C'est encore vrai aujourd'hui pour les TIC.

B – Dynamiques instrumentales des organisations et TIC

Ce chapitre est tiré des travaux de D. Bérard, (Lyon, Avril 2002)

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) connaissent aujourd'hui un développement accéléré dans la production comme dans les services. Outre les nouvelles activités dont elles sont porteuses, les TIC constituent un facteur d'évolution des rapports sociaux dans les organisations. Elles accompagnent une série de transformations tant au niveau de la stratégie, du contenu et l'organisation du travail, des formes de management, que des formes de concertation et de négociation.

1 - Le rôle-clef des usages dans l'introduction des TIC dans les organisations

Plongés dans des projets d'amélioration des fonctionnalités des applications, les informaticiens ne se situent pas dans le champ de la mise en œuvre. Lorsque des outils sont en place, il subsiste un écart entre les fonctionnalités potentielles des outils et les fonctionnalités réellement maîtrisées et mises en œuvre par les utilisateurs. Ainsi, même si « *Les utilisateurs peuvent accéder à l'information...* », les responsables du déploiement des outils informatiques intègrent différemment la notion du temps d'apprentissage nécessaire à l'appropriation des outils.

Les développeurs des outils TIC réalisent leur travail en fonction de la *représentation* qu'ils se font du travail et des besoins des utilisateurs. Cette représentation est nécessairement partielle et fondée sur un point de vue particulier de la réalité de l'organisation lui-même fondé sur un statut particulier dans l'organisation. Il en résulte un nécessaire décalage dans la vision de la fonctionnalité des outils dans le contexte de travail. La question est la même que dans les projets de conceptions techniques de machines ou d'équipements industriels. Les choix de conceptions peuvent être jugés inadaptés aux situations réelles de travail par leurs utilisateurs, parce que fondées sur des points de vue différents quant à l'organisation, son fonctionnement et ses finalités.

Lorsque les utilisateurs utilisent une partie des fonctionnalités des outils, se pose encore la question de l'utilité de l'usage qui en est fait. Là encore, les situations sont contrastées : à technologie égale, on trouve des usages à plus ou moins grande valeur ajoutée. *On entend usage à valeur ajoutée un usage des outils qui permet d'améliorer la performance du travail : la qualité ou la productivité du travail, en supprimant des opérations répétitives, en facilitant l'accès à des informations nécessaires pour la prise de décision ...* Exploiter le potentiel des outils TIC, pour améliorer la performance, implique nécessairement une certaine évolution des méthodes de travail. L'émergence d'usages est toujours un processus d'innovation alliant conjointement organisation du travail et fonctionnalités des outils utilisés. On observe des situations très contrastées suivant les entreprises. Dans certaines entreprises, avec des outils rudimentaires en réseau (fichiers partagés sur un serveur, messagerie Outlook, logiciel de gestion de production), on observe des usages « avancés ». Les utilisateurs sont alors très volontaires et

demandeurs des outils TIC. Mais les améliorations observées tiennent plus aux formes de travail mises en œuvre qu'aux outils eux-mêmes.

Dans d'autres cas, malgré des efforts importants pour déployer des outils TIC assez avancés tels qu'un Intranet ou d'autres outils d'accès à des bases d'information partagées, les résultats ne sont pas toujours à la hauteur des attentes des promoteurs ni des technologies utilisées. Soit les utilisateurs s'interrogent sur ce qu'ils pourraient bien faire des outils, soit l'utilisation qui est faite des outils reste très « instrumentale », c'est-à-dire que les méthodes de travail changent peu pour profiter des potentialités des outils.

2 - Conduite des projets TIC : usages, acteurs, stratégies

La question de l'émergence de nouveaux usages conditionne l'efficacité finale des outils et souvent aussi les conditions de travail des salariés. L'observation menée par D. Bérard fait apparaître que les usages des TIC se développent de façon plus ou moins rapide selon les entreprises. Certains facteurs récurrents semblent conditionner le développement des usages des TIC et leur appropriation par les utilisateurs :

- Le contexte organisationnel et de management,
- les compétences des utilisateurs et la représentation qu'ils entretiennent de leur métier,
- la nature des outils TIC,
- la nature des relations entre les concepteurs et les utilisateurs.

Dans certains cas, l'utilisation des TIC interroge certaines catégories d'acteurs de l'organisation, qui voient leur travail évoluer dans un sens qui leur semble en contradiction avec leurs objectifs professionnels. Les TIC leur apparaissent en contradiction avec ce qui leur semble être de nature à « bien faire » leur travail. Dans ces conditions les outils TIC, perçus comme contradictoires avec les repères professionnels des salariés entraînent une réticence. Ils sont alors utilisés à minima ou négligés. Dans d'autres cas, ces outils sont mieux acceptés, car ils s'inscrivent dans une logique cohérente avec le sens dans lequel les salariés souhaitent orienter leur travail. Cette différence de représentation du travail qui constitue un facteur d'appropriation des TIC explique également dans certains cas le clivage dans l'entreprise entre des acteurs jugés "moteurs" et les "freins" à ces outils.

Les outils TIC qui sont mis en place sous-entendent un modèle de fonctionnement implicite qui repose souvent sur une certaine autonomie pour la prise de décision qui justifie l'intérêt de l'accès à certaines informations, et une pratique de la coopération qui donne une place aux outils de partage d'informations. Si cette cible organisationnelle se conçoit, la mise en place de TIC ne suffit pas seule pour autant à induire ces changements. Cependant, l'accompagnement permettant de faire évoluer progressivement l'organisation en cohérence avec les utilisations attendues des TIC, reste marginal dans la majorité des entreprises étudiées.

La possibilité pour les utilisateurs de développer directement des utilisations spécifiques à leurs besoins ou aux besoins de leurs services en s'appuyant sur les outils à disposition favorise des usages nouveaux. Les usages les plus innovants résultent le plus souvent d'un processus itératif liant mise à disposition et « aménagement » des outils par les utilisateurs. Mais pour obtenir ce résultat, il faut trouver le bon compromis entre centralisation et décentralisation des outils informatiques, entre cohérence d'ensemble et malléabilité des outils.

Les usages innovants émergent souvent des services opérationnels, à l'insu des décideurs et informaticiens. Ce sont des personnels de terrain qui innovent et font usage des outils à disposition au-delà de ce pour quoi ces mêmes outils ont été introduits. Ils s'approprient les outils et en détournent les usages institués.

3 - TIC et organisation

L'introduction et l'utilisation d'un outil (messagerie, accès à l'internet, à l'intranet...) ou d'une technologie requièrent nécessairement l'existence d'un "mode d'emploi". L'explicitation de connaissances, la transmission de savoir-faire peut alors se concrétiser sous une forme plus ou moins stable et éphémère (procédures, consignes, paramètres, etc.).

Cette formalisation n'est pas sans produire de réels effets sur la formalisation ou la modification des relations interpersonnelles horizontales ou hiérarchiques

D. Bérard a notamment remarqué :

- clarification des relations interservices ou hiérarchiques
- émergence de conflits potentiels : lorsque le système donne une visibilité à ce qui n'en avait pas jusqu'alors. Par exemple, certains membres du personnel peuvent avoir accès à la quantification des activités de leurs collègues.
- nouvelles façons de gérer les conflits : dans un climat relationnel dégradé, l'usage de l'e-mail par exemple, peut être une manière d'éviter un face à face ou bien encore de prendre tout le monde à partie (« en copie ») : l'outil fait écran.

L'arrivée de l'outil TIC bouscule l'équilibre ancien des compétences. On peut alors constater :

Le renforcement de compétences « traditionnelles » : Les entreprises qui intègrent les TIC dans une stratégie dynamique sont contraintes à plus ou moins court terme de renforcer leurs compétences actuelles dans plusieurs domaines : la maîtrise de la bureautique et de l'informatique, la maîtrise des langues étrangères, en particulier de l'anglais, la veille technologique...

L'acquisition de nouvelles compétences et de nouveaux métiers : À ce renforcement des compétences traditionnelles viennent s'ajouter de nouvelles connaissances relatives aux technologies Internet. La navigation sur le web, l'utilisation d'un moteur de recherche ou l'utilisation de la messagerie ne semblent pas avoir posé de problème particulier. En revanche qui pose davantage de difficultés est l'utilisation des TIC dans les domaines du marketing ou de la communication. C'est là que l'on voit émerger de nouveaux métiers (webmaster, webdesigner, référenceur...).

Le déplacement des objets de coopération : Lorsque l'introduction des TIC se traduit par une évolution des métiers et donc des tâches, on constate que les objets (ou les motifs) de coopération se déplacent. Ce déplacement ne se fait pas toujours sans tension, notamment lorsqu'il est rapide.

Par exemple, dans le cas de la coopération secrétaire-cadre :

- le passage d'un objet de coopération à un autre s'accompagne d'un brouillage des représentations que les acteurs ont les uns des autres : le cadre « frappe » ses rapports (tâche considérée de « bas niveau »), la secrétaire « extrait » des données (tâche « noble »).
- la circulation de l'information ne se fait plus par les mêmes circuits. En frappant des lettres ou des rapports, la secrétaire pouvait se tenir au courant de l'activité ; cette « perte d'information » peut être vécue difficilement, surtout si un autre mode d'échange ne s'instaure pas entre le cadre et son assistante.

D'une manière générale, ces changements d'objet de coopération, notamment lorsqu'ils sont rapides, s'accompagnent, de périodes de fortes tensions pendant lesquelles se renégocient les modalités de coopération. Paradoxalement, l'introduction de nouveaux

métiers ou de nouvelles compétences paraît moins sujette à ce type de tensions parce qu'elles partent de situation sans « histoires », sans jeux de pouvoir préétablis.

4 - TIC et conditions de travail

Certains acteurs utilisent les TIC pour accroître leur autonomie. Parallèlement, on constate le poids de plus en plus important du contrôle. Les acteurs, quel que soit le niveau de contrôle auquel ils sont soumis, ont intégré le fait que les TIC laissent suffisamment de « traces » pour qu'un contrôle à *posteriori* soit toujours possible. Le ressenti au niveau des individus est d'autant plus négatif que l'on cherche à les inciter à plus d'autonomie sans pouvoir leur donner l'assurance qu'il n'y aura pas **aussi** plus de contrôle à *posteriori* : les acteurs pressentent que ce type de contrôle peut prêter à manipulation.

Ces situations paradoxales sont perceptibles dans des organisations où justement les TIC ne sont pas introduites pour renforcer de manière délibérée le contrôle. Ces situations ne sont pas nouvelles. Elles constituent une forme nouvelle de la tension entre contrôle et autonomie. Ce qui est nouveau, c'est que, dans les représentations des acteurs, le contrôle par les TIC constitue une « menace » potentielle permanente et définitive, en dehors de leur propre zone d'influence. De ce fait, l'incitation à plus d'autonomie peut être assimilée à une injonction paradoxale⁸ dont on sait à quel point elle peut être « déstructurante » pour l'individu.

Les TIC bouleversent par ailleurs l'espace- temps du travail. Réagissant au contexte mondial de développement des réseaux de communication (internet, téléphone mobile ...), les entreprises intègrent les idées de réactivité et de flexibilité. Dans la plupart des entreprises, l'usage de la messagerie comme moyen courant de relation avec l'extérieur induit, de manière implicite, une exigence accrue de réduction des délais et de plus grande réactivité. L'incidence d'un fort besoin de réactivité sur les conditions de travail est bien connue : stress, intensification du travail, perturbation des rythmes de vie avec toutes les conséquences que l'on connaît sur la vie hors travail.

Concernant les relations de travail à distance, quelques points paraissent spécifiques :

- Les décisions ont tendance à se prendre « par défaut » : la question à débattre est plus facilement posée sous la forme « que celui qui n'est pas d'accord le fasse savoir ». De plus, certaines personnes disent ne pas accorder la même valeur à leur engagement selon qu'il est donné à distance ou en face à face : « *tant que je n'ai pas rencontré une personne avec laquelle je travaille à distance, je ne me sens pas engagée envers elle* ».
- Il n'y a pas d'unité de lieu et chacun gère des temporalités différentes. Du coup, l'agenda du groupe est plus difficile à construire.

En ce qui concerne l'hypothèse d'une interpénétration croissante de l'espace privé et professionnel, on observe deux incidences :

- La difficulté pour les salariés de gérer à la fois des contraintes personnelles et familiales et des contraintes professionnelles (contraintes d'espace et de temps essentiellement).
- Le déport quasi systématique de la formation aux technologies (bureautique, internet...) vers la sphère privée. La majorité des organisations ne prennent pas en charge la formation de base (par exemple l'utilisation du clavier, la gestion des

⁸ Sollicitation comportant plusieurs termes contradictoires

fichiers sous Windows, et même le traitement de texte ou le tableur). Les entreprises ne proposent en général des formations que sur des logiciels spécifiques ou sur des applications particulières de logiciels du marché.

Ainsi, dans la plupart des cas, l'apprentissage des TIC s'effectue de manière informelle, au coup par coup. Les acteurs construisent leur réseau personnel d'apprentissage, réseau dont les frontières vont bien au-delà de l'entreprise : ils identifient dans leur entourage professionnel ou privé les personnes qui sont à même de les « dépanner » sur tel ou tel sujet. Ce réseau est d'autant plus riche que la personne évolue dans un milieu où les TIC sont déjà répandues. Le risque est grand alors d'accentuer les clivages entre catégories sociales.