

**Note sur "Une technologie invisible?" de Michel Berry,  
1983**

Béatrice Vacher

► **To cite this version:**

| Béatrice Vacher. Note sur "Une technologie invisible?" de Michel Berry, 1983. 2005. <sic\_00001618>

**HAL Id: sic\_00001618**

**[https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic\\_00001618](https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00001618)**

Submitted on 30 Nov 2005

**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.



## NOTE SUR « UNE TECHNOLOGIE INVISIBLE ? » DE MICHEL BERRY, 1983

Par Béatrice Vacher (en fonction de mes recherches en cours)

Je rédige cette note en 2005 alors que ce petit ouvrage, rédigé en 1983 (un incunable du CRG), a largement imprégné mes recherches depuis 1992, date à laquelle j'en entends parler pour la première fois. C'est une synthèse d'un dossier plus important rédigé par les premiers chercheurs du CRG (Michel Berry, Michel Matheu, Christophe Midler, Jacques Girin, Gérard de Pourville, Jean-Pierre Possard, Bertrand Colomb, Paul Mayer, Vincent Degot, Marie-Odile Cabridain, Jean de Kervasdoué, Jacques Sarrazin et Alain Jeunemaître). Je mobilise régulièrement l'ensemble de ces travaux et en fait une promotion au près de mes élèves. « Une technologie invisible » est facile d'accès, il suffit de le télécharger du site du CRG. Je souhaite participer à sa (re)découverte. C'est un petit bijou d'écriture qui pose les questions fondamentales des organisations : leurs outils de gestion sont-ils de discrets auxiliaires au service du pouvoir ou au contraire « *des éléments décisifs de la structuration du réel, engendrant des choix et des comportements échappant aux prises des hommes* » (p.1) ? La réponse est nette : « *C'est l'intendance qui commande et non les volontés* » (ibid). Il est totalement d'actualité même si quelques déplacements sont à opérer (plus grande importance dévolue aux petites organisations, beaucoup plus de technologies de l'information et de la communication, plus de service par rapport à l'industrie). Ce n'est pas un ouvrage disciplinaire même s'il promeut une certaine vision de la gestion à travers l'étude de la place et du statut de ses instruments : le plus important est le regard qu'il porte sur la vie quotidienne des organisations au-delà des volontés affichées. Interactions et artefacts, parmi lesquels figurent déjà les TIC, sont au cœur de l'analyse présentée qui se termine par une injonction : « *Il est urgent de revoir nos modes traditionnels d'exercice du pouvoir* » (p. 1). Qu'en est-il aujourd'hui, vingt ans plus tard ? Dans mon travail, je suis partie des contradictions que révèle ce livre pour comprendre ce qu'elles signifiaient et non proposer de les dépasser. C'est en ce sens que je m'éloigne un peu du livre et non sur l'objet : mes questions portent sur les dispositifs et le travail d'information et de communication (dont font partie les outils de gestion) généralement laissés dans l'ombre car censés fonctionner sans vague (et dérangent sinon). Je retrouve les mêmes invariants : poids de l'intendance, tentative de réduction de la complexité, automatismes de décision, ambiguïté de la vigilance, régulation sociale et justifications sur la cohérence de l'ensemble.

Qu'est-ce qu'un instrument de gestion et quel rôle remplit-il ? A la fois matériel et symbolique, il peut être un simple indicateur, un modèle ou encore une procédure imposant des règles. Il fait partie de la panoplie des dirigeants sous le terme de tableaux de bord signifiant leur fonction de pilotage de l'organisation<sup>1</sup>. Il est censé être soumis à la volonté du management comme un auxiliaire discret, un serviteur docile et fidèle. Au contraire, ce rapport montre que ces instruments structurent les situations et engendrent des comportements échappant à la volonté des hommes comme orienter l'organisation vers une direction que tout le monde réprouve.

La question devient alors : pourquoi ignorer les lois imposées par les instruments de gestion alors même que l'on affiche un grand respect pour celles de matière (notamment en contexte industriel) ? Il s'agit bien d'une

---

<sup>1</sup> Dans un précédent texte avec C. Riveline et J.-C. Moisdon (1979), l'auteur définit la gestion comme l'art de juger le passé pour choisir l'avenir.

technologie invisible « *dont les effets nocifs sont d'autant plus implacables qu'on la laisse jouer dans l'ombre* » (p. 5).

Pour répondre à cette question majeure, l'analyse des rôles des outils de gestion est développée selon quatre axes : réduction de la complexité, automatisme de comportement, rationalité globale vs locale et poids des rapports sociaux. Une explication selon quatre dimensions (la matière, les personnes, les normes institutionnelles et les normes culturelles) permet de saisir les possibilités d'évolution des points de vue et de penser les changements organisationnels à travers ceux des instruments.

En premier lieu, toute situation organisationnelle est trop complexe pour être appréhendée vite par les seuls humains. Les phénomènes sont décrits le plus simplement possible pour en faciliter le jugement et cela engendre des rationalités autonomes d'apparence aberrantes pour un observateur extérieur (il s'agit par exemple de répondre à l'injonction de l'indicateur plutôt que de s'adapter à l'évolution de l'environnement). De plus, chaque unité de l'organisation possède ses propres indicateurs dont la cohérence d'ensemble est impossible : dans l'organisation, il n'existe pas de rationalité universelle mais « *une juxtaposition de logiques locales engagées dans une incessante confrontation* » (p. 6). Enfin, les instruments de gestion imposent des arbitrages entre les forces sociales sans pour autant être perçus comme tels : s'ils ne sont plus opérants, ils libèrent les rapports de force mais ne sont l'objet d'aucune analyse, ce qui engendre un « dialogue de sourd » peu efficace pour sortir de la crise<sup>2</sup>. « *Ils sont maintenus en place par des forces considérables [...] : la propriété de la matière, les normes institutionnelles, les normes culturelles et les caractéristiques des personnes* » (p. 7). La crise intervient lorsqu'il y a décalage entre les contraintes imposées par ces quatre forces. L'organisation désigne alors un bouc émissaire à moins qu'elle ne mette en chantier une réforme à travers laquelle, paradoxalement, elle cherchera à mettre en œuvre un nouveau modèle universel tout en insistant sur l'originalité de son cas. En revanche, le regard critique n'est pratiquement jamais porté sur l'instrumentation de gestion, on en sous-estime l'impact : ce serait accepter son influence sur les comportements humains au détriment de la volonté. Le personnel d'exécution semble pourtant conscient de cette influence mais s'en arrange localement, ce qui lui permet de préserver un zone de liberté (Crozier, 1963) « *au prix éventuellement de pratiques plus ou moins clandestines* » (p. 8). Les responsables quant à eux ne sont pas sollicités pour revoir les outils de gestion mais pour résoudre des situations problématiques, ils ne perçoivent pas les « *déterminismes qui pèsent sur les affaires courantes* » (ibid), ils n'ont ni le temps ni les enjeux pour « *peser sur leur emprise* » (ibid).

L'instrument de gestion n'est perçu que comme un outil au service de l'action. Un peu comme le document. Deux technologies invisibles par le rôle structurant qu'elles jouent dans le quotidien des collectifs sans qu'on veuille le prendre en compte. Il ne s'agit pas de la question du déterminisme technologique qui imposerait un usage, on voit bien la part de liberté que s'octroient toujours les personnes dans leurs usages. Le rôle que jouent les systèmes d'information des années 80 ou les TIC aujourd'hui est intéressant à cet égard : cela révèle souvent une question sourde que l'on aurait pu soulever par l'analyse de l'outil de gestion ou du document. La technique pose des questions là où il n'y avait que des évidences : une certaine nouveauté mais surtout un certain prestige incite à ce questionnement. Prestige que ne possèdent historiquement ni les instruments de gestion, ni le document. S'intéresser plutôt au document aujourd'hui pour penser le collectif de travail c'est marquer l'importance de l'écrit au travail. Elargissement de la portée des procédures, multiplication de contrôle où on

---

<sup>2</sup> Voir le « cas Peugeot » que je donne généralement à lire en complément de cet ouvrage si l'on ne veut pas lire tout le dossier.

espère trouver la trace exacte de l'action passée<sup>3</sup>, le tout censé rendu possible par les TIC. Le travail documentaire se complexifie, touche à peu près tout le monde dans les organisations et non seulement ses spécialistes historiques (secrétaires ou documentalistes) dont le métier se transforme en relation avec celui des autres. L'entrée par le petit bout de la lorgnette qu'est le document ou l'instrument de gestion est un point de vue encore trop rare malgré sa fécondité. Voilà ce qui a peu changé depuis « Une technologie invisible » et nous incite à réinterroger les raisons pour lesquelles on nie encore trop souvent « *qu'en première approximation, c'est l'intendance qui commande* » (p. 9). Cela permet pourtant d'en « *déjouer les pièges* » (ibid) en s'intéressant aux instruments ou aux documents plus qu'aux volontés affichées.

Un point de vue idéal est celui fourni par la recherche de type clinique. Les interventions sont possibles parce que l'organisation vit une crise particulière (il est rare de faire intervenir un tiers lorsque tout va bien). Cela peut induire un biais (ne voir que la maladie de l'organisation) mais reste une excellente voie d'accès à la compréhension du fonctionnement de l'organisation (un chercheur ne reste jamais bien longtemps focalisé sur le seul symptôme douloureux pour lequel il intervient). Le travail consiste à fournir un diagnostic approfondi, au centre duquel se trouve le rôle des outils de gestion (ou plus généralement du document), pour favoriser une collaboration avec les praticiens vers une solution sur mesure.

## **1 – la réduction de la complexité : les abrégés du bon et du vrai**

En situation de gestion (Girin, 1990)<sup>4</sup> complexe, faute de temps, les jugements et les choix se fondent sur des abrégés. Les abrégés du vrai se résument à quelques chiffres simples (PIB, ratios comptables, matrices, nombres de procédures remplies, etc.) et les abrégés du bon « *s'énoncent souvent de façon lapidaire* » (p. 12) comme par exemple avoir une croissance à 2% pour un pays européen, se débarrasser des « poids morts » ou recentrer l'activité de l'entreprise sur son cœur de compétences stratégiques. Cela permet au décideur de se fixer rapidement une opinion et de justifier plus facilement ses choix. Il s'agit d'une nécessité pour l'organisation et non d'une vertu d'efficacité. En effet, la simplicité de ces abrégés aux hypothèses implicites réductrices ne rend pas compte de la complexité du réel et pousse à des choix inopportuns si aucune analyse des hypothèses au cas par cas n'est effectuée. La définition de ces abrégés n'est pas libre mais contrainte par l'histoire et la culture de l'organisation, par les institutions extérieures ou encore des idées largement admises (phénomène de mimétisme, voir Jeunemaître et Dumez). « *Innover suppose de prendre des distances par rapport à cet institué et aux commodités qu'il offre* » (p. 14), c'est déjà en prendre conscience. Modifier les instruments de gestion passe par la compréhension de la façon dont sont constitués ces abrégés, dont ils interagissent et évoluent.

## **2 – Automatismes de comportement : soumission aux critères de jugement**

Une personne agit le plus souvent en fonction des critères sur lesquels il se sent jugé (Berry, Moisdon, Riveline, 1979). Dans le cadre d'une organisation qui privilégie les indicateurs synthétiques, des personnalités très

---

<sup>3</sup> L'utopie du réel exactement décrit, un peu comme la carte à l'échelle de 1 sur 1 dont les aventures sont contées par Borges.

<sup>4</sup> Une situation de gestion est composée de : participants, d'action collective dans un temps déterminé, résultat soumis à jugement extérieur, rationalité (les participants ont plusieurs buts).

différentes font ainsi logiquement des choix identiques<sup>5</sup>, ce qui peut produire des aberrations au niveau global. Michel Berry reprend l'exemple des acheteurs d'une grande entreprise française étudié par Gérard de Pourville (1981) : soumis à un objectif de dérive des prix très précis malgré les aléas du marché, les acheteurs réussissaient à le respecter grâce à une gymnastique assez simple mais ayant pour conséquence désastreuse d'augmenter les coûts globaux d'achat de 15%. Ils achetaient à un prix élevé les nouvelles pièces (non comprises dans le calcul de l'indice des prix) pour négocier une faible augmentation des pièces anciennes. Ils choisissaient plusieurs fournisseurs dont les écarts de prix pouvaient être de 30% pour moduler la part de chacun en court d'année<sup>6</sup>. Les chefs de service, même s'ils finissaient par connaître ces pratiques, n'avaient pas intérêt à modifier les objectifs des acheteurs dans la mesure où eux-mêmes étaient jugés sur l'agrégation de ces objectifs. La direction n'a pas pu accepter cette explication qui lui semblait dénigrer la fonction achat de son entreprise et sa propre intelligence puisque c'est elle qui fixe les objectifs. Elle ne pouvait pas admettre que son personnel ait un comportement uniforme sous l'emprise d'un chiffre (l'abrégé du vrai qui correspond ici à l'objectif de dérive des prix) combiné à une logique simple (l'abrégé du bon qui consiste à respecter l'objectif et donc à optimiser le paramètre selon lequel on est jugé). Elle a préféré (dans un courrier joint en annexe de l'ouvrage) poser la question de la malhonnêteté ou de l'ignorance des uns (ses acheteurs) et des autres (les chercheurs). Pourtant, ce type de comportement mécanique est très général même si le paramètre numérique laisse place à des instruments d'analyse plus sophistiqués (comptes rendus formatés, procédures, formulaires, etc., où l'on retrouve le rôle du document). La tentative d'objectivation du réel ne laisse pas parler les faits élémentaires (certes plus complexes) et « *masque la réalité qu'ils [ces instruments] sont censés décrire* » (p. 22), elle devient un enjeu plus important que de rendre compte de la réalité. Changer le formatage ou l'outil de gestion, c'est prendre beaucoup de temps pour un résultat incertain, même si ceux qui tentent de s'y atteler ont la légitimité suffisante (en terme de compétence reconnue ou de position hiérarchique), ce qui est rare étant donné le peu d'intérêt qu'on porte à cette intendance et le peu de moyen que l'on met en oeuvre pour en comprendre le fonctionnement. Si un acheteur par exemple, veut effectuer ses choix de façon plus rationnelle, il est vite remis dans le rang puisqu'il est mal jugé, ne respectant pas son objectif. Tout semble fonctionner parfaitement jusqu'à la faillite.

Jacques Girin propose alors de parler de « machine de gestion » (voir aussi les incunables du CRG) en référence à l'opposition que fait K. Marx entre outil et machine technique. L'outil est caractérisé par sa souplesse et sa disponibilité ainsi que sa spécialisation qui permet à l'artisan d'en changer en fonction de l'usage qu'il en a. La machine, elle, doit être rentabilisée : il faut standardiser, simplifier, se soumettre à son rythme. Ce sont les personnes alors qui deviennent interchangeables. On change en revanche une machine en dernier recours, c'est lourd et coûteux. En matière d'organisation des affaires, notamment avec les ordinateurs en réseau, et malgré les discours sur les souplesses correspondantes, on observe à quel point l'analogie fonctionne : les ERP actuels en sont une illustration exemplaire. Un bon informaticien sait traiter a priori tous les problèmes avec son outil mais

---

<sup>5</sup> Voir l'exemple des agents de la logistique d'ordinateur que je décris dans (Vacher, 2004)

<sup>6</sup> Claude Riveline donne généralement l'exemple des mines de charbon en posant la question : pourquoi a-t-on fermé autant de mines avec du « bon » charbon (facile à extraire) ? Tous les jours les exploitants devaient rendre compte d'une certaine quantité de charbon extraite. Ils commençaient dont la journée par extraire le charbon le plus difficile (et donc coûteux), mesuraient leur travail en milieu de journée pour se contenter d'extraire rapidement le charbon facile (beaucoup moins coûteux) si la matinée avait été mauvaise. Qu'auraient pu faire les dirigeants ? Mesurer moins souvent ? C'est moins rassurant. Se déplacer et observer les pratiques ? C'est déroutant. Laisser les exploitants se réguler entre eux ? C'est encore moins rassurant. Etc. Voir également le cas EDF (Vacher, 1997 et 2001).

c'est oublier les contraintes de délais, de coûts et de complexité qui incitent à préférer les données facilement disponibles et d'apparence universelle : « *Il arrive que plus aucune vigilance ne s'exerce sur la fiabilité des données introduites dans le système et sur la pertinence des traitements qu'elles subissent* » (p. 27). On peut difficilement résumer mieux les dangers de la technique considérée comme simple outil. Quand de plus on sait à quel point elle a besoin de transparence et de clarté pour fonctionner alors qu'une organisation ne tourne sans trop de heurts qu'avec un minimum de flou et d'opacité, on comprend mieux les décalages entre les vœux formulés à propos des TIC et leur réalité prosaïque.

### **3 – La rationalité éclatée : local et global inconciliables, les vertus du flou...**

La conception largement partagée de l'économie classique<sup>7</sup> suppose qu'une rationalité supérieure préside à la bonne marche des affaires : agréger des coûts de production et des recettes de ventes doit permettre par exemple de réconcilier les intérêts des producteurs et des commerciaux en référence à la notion de profit. De même, l'intérêt général est censé fédérer l'ensemble des efforts de chaque réforme administrative. Pourtant, en pratique, ce sont des outils de contrôle et d'évaluation spécifiques qui sont mis en place et « *poussent les agents à se conformer à des logiques locales et à exacerber leurs divergences* » (p. 30). Les pratiques des métiers diffèrent au point parfois de s'opposer (le commerçant par exemple aura tendance à proposer les produits les plus adaptés à son client alors que le fabricant cherchera à les standardiser pour planifier au mieux sa production) et les critères de jugement exacerbent ces contradictions (juger un vendeur sur son chiffre d'affaires et un producteur sur son coût de revient). Il n'est pas possible de trouver des moyens simples de contrôle croisé, « *les conflits sont inscrits dans les structures de l'organisation et ses procédures* » (ibid). Le conflit ne résulte donc pas d'un manque de rationalité, au contraire. Comment se fait-il alors que les conflits ne soient pas permanents ?

Comme James G. March, Michel Berry observe les vertus du gaspillage et du flou sur l'information. J. March parle de slack organisationnel, le mou, le « en-trop », la marge de manoeuvre qui permet que les rouages ne grincent pas trop, puisque c'est aux interfaces que se produisent les conflits dans les organisations. Nous avons transposé le terme à l'information et à la communication quand elles jouent ce rôle apaisant par leur redondance appropriée aux situations (Mayère, Vacher, 2001 et 2005). Entre le commerçant, le client et le fabricant par exemple, la paix résulte de ce que chacun prévoit une certaine marge de sécurité sans toutefois en révéler la teneur aux autres. Un certain flou sur l'information associé à un excédent de moyen permet ainsi de désamorcer une situation conflictuelle. C'est la zone d'incertitude qu'a mis en valeur Michel Crozier qui laisse une marge de liberté aux acteurs quel que soit la tentative de rationalisation de l'organisation. En période de crise économique où le maître mot est la lutte contre le gaspillage, il s'agit de bien faire la part entre l'excédent de moyen indispensable au fonctionnement de l'organisation et le superflu. Qu'est par exemple un stock d'en-cours ? De l'argent qui dort (pour le financier) ou un moyen de production permettant d'absorber les à coups (pour l'atelier) ? Réduire totalement les stocks peut mener à la catastrophe (si on privilégie le point de vue financier) mais mener une gestion fine des stocks est extrêmement complexe. Il n'existe pas de bonne gestion : les acteurs de

---

<sup>7</sup> Depuis cette époque pourtant, le courant qui combine interactionnisme et ethnographie sur les questions organisationnelles a pris de l'ampleur et les nouvelles formes d'organisations moins tentaculaires mais plus complexes (mélange de réseau, de projet, d'autonomie et de contrôle) tendraient à réduire cette idéologie d'un savoir central. En réalité, il est encore très présent et explique en partie les paradoxes de ces nouvelles organisations. On fonde de nouvelles structures sur des anciennes croyances qui sont ainsi remises en cause en partie mais la transition est longue...

l'entreprise sont autant d' « observateurs différents qui portent des jugements différents et il n'existe pas de critère irréfutable qui concilie leurs points de vue » (p. 35). Il est seulement possible d'accepter des « compromis entre des exigences contradictoires » (Ibid). Cela pose explicitement la question du long terme : un compromis ne s'atteint que pour une durée limitée...

#### **4 – Instruments de gestion et rapports sociaux : peut-on en changer ?**

Les instruments de gestion dépassent généralement leur vocation technique pour cristalliser des rapports de force, ils ont également une valeur institutionnelle. Le plus souvent, l'accent est mis sur le rôle officiel (technique) de l'instrument et voile ainsi celui de régulateur social. Un règlement de sécurité par exemple permet d'assurer la sécurité, il suffirait de le suivre. Il arrive pourtant que sa pertinence soit contestable ou que son suivi rentre en contradiction avec d'autres règlements tout aussi importants, au moins localement. L'arbitrage hiérarchique ou le marchandage rentrent alors en ligne de compte et remettent en cause son respect. La recherche de fautif en cas de crise ne résout aucunement la question. L'instrument ne remplit donc pas (plus) toujours son rôle régulateur et laisse se développer des conflits dont personne ne comprend très bien les enjeux à moins qu'apparaissent des « désaccords constructifs » (p. 45), à savoir tirer partie d'une réforme pour revoir les croyances de chaque univers de référence (ou logique locale).

#### **Les quatre forces qui maintiennent en place un instrument de gestion**

L'auteur propose quatre dimensions d'analyse des points d'ancrage des outils de gestion et une hypothèse :

- La matière : que mesure-t-on ? Avec quelle fidélité ?
- Les normes institutionnelles : ou contraintes formelles imposées par les règlements en vigueur<sup>8</sup>,
- La culture : ce sont les évidences qui s'imposent sans être explicitées,
- Les personnes : formation, habitudes, etc.

Lorsque ces quatre dimensions sont en cohérence, il est pratiquement impossible de changer d'outil de gestion. Cela ne signifie pas qu'il y ait une logique globale : il peut y avoir cohérence par juxtaposition de logiques locales étanches. Seul un observateur motivé peut remarquer le peu de logique globale et proposer éventuellement une réforme. Il risque alors d'échouer dans sa quête comme ce fut le cas pour les chercheurs sur l'exemple des achats cité plus haut. En revanche, la cohérence est rarement durable puisque chacune des dimensions est amenée à bouger et ce, à des rythmes différents. L'incohérence est une situation où au moins une personne est soumise à au moins deux jugements contradictoires. Cela ne veut pour autant pas dire que l'on pense à remettre en cause les instruments de gestion. L'habitude est bien souvent prise d'incriminer plutôt les personnes. Pour dépasser cette solution « chirurgicale » (p. 55), il faut une certaine mémoire, au moins une pérennisation des personnes en place.

---

<sup>8</sup> C'est important de définir une norme par une contrainte et non par le règlement lui-même. La norme est ce qu'on suit, ce qui n'est pas forcément le cas du règlement.

## Effets de mode et expertise externe

La réforme intervient pourtant mais elle est souvent vécue « *comme un grand tremblement de terre dont les effets, parfois aléatoires, sont craints de tous* » (p. 56). Il y a eu depuis quelques changements, au moins dans la manière de traiter le changement. Il est en effet de plus en plus pensé comme permanent ce qui facilite les micro-réformes. Mais la suite reste d'actualité : une réforme importante fait encore souvent intervenir un expert extérieur auquel il est demandé à la fois de tenir compte du caractère unique de la situation et de trouver des nouveaux outils éprouvés. Contradiction ? En effet, le métier de conseil fait encore très souvent intervenir des jeunes qui n'ont ni la sérénité ni l'expérience suffisantes pour avancer des solutions originales et les faire accepter. L'auteur présente ici l'approche clinique du CRG qui consiste à prendre son temps pour analyser les quatre dimensions et réfuter les idées toutes faites. Cela est possible par l'implication des membres de l'organisation (grâce à un comité de pilotage du changement par exemple) qui inventent et portent eux-mêmes le changement. Cela suppose alors pour les dirigeants d'assumer l'angoisse du choix difficile, angoisse qui disparaît si on utilise une méthode soi-disant universelle. Pourquoi de telles difficultés que l'on retrouve encore actuellement ? C'est bien toujours le peu d'attention que l'on porte aux instruments de gestion malgré la structuration des comportements qu'ils génèrent.

## Une technologie invisible

De grandes idées qu'il suffirait d'appliquer avec volonté explique en partie l'occultation de ces phénomènes récurrents et quotidiens qu'imposent les instruments de gestion : « *Ces volontés, ces grandes idées, butent souvent sur de petits détails obscurs... L'intendance résiste et fait échec à bien des grands desseins* » (p. 62). Les dirigeants sont d'ailleurs jugés sur leur capacité à prendre des initiatives, pas sur celle qui consiste à faire émerger des solutions de bon sens de la base. Il est culturellement inconcevable de croire aux mécanismes de gestion : serions-nous des automates ? Peut-on ainsi contrevenir au bien global de l'organisation alors même qu'on obéit aux critères sur lesquels on croit être jugé ? Il est plus facile de considérer qu'il y a mauvaise intention, voire machiavélisme, dans un dysfonctionnement plutôt que mécanisme. Le personnel qui ressent un malaise dans une application mécanique de la norme n'a pas la légitimité pour en faire part et tente plutôt de s'en accommoder. Il peut considérer qu'il s'agit d'arbitrage hiérarchique dont il ne possède pas les clés ou bien il craint, parfois à raison, de ne pas être écouté. L'outil le plus sommaire est souvent le plus rassurant pour tout le monde : il fait écran aux pratiques de la base tout en rendant les bons indicateurs à la hiérarchie, comme c'est le cas des acheteurs (ce qui est aussi par exemple le cas du contrôle qualité EDF que nous avons longuement étudié entre 1992 et 1996).

En revanche, approfondir le savoir sur les questions d'intendance est d'une grande fécondité (voir les travaux récents qui découlent d'une approche située et notamment avec les agencements organisationnels) mais cela nécessite une énergie importante et surtout remet en cause l'idéal de la solution globale parfaite selon une rationalité posée *a priori*. Si les économistes eux-mêmes, à la suite d'H. Simon, ne raisonnent plus selon cette logique en théorie, on l'observe encore beaucoup dans la pratique. La vue du haut reste encore considérée comme la meilleure, elle est globale (cf. quelques chercheurs en sciences humaines qui prône encore cette vision). Ce faisant elle occulte le détail, réduit le réel et le schématise. Comment prendre en compte ce réel sans se noyer dans le détail ? On parle aujourd'hui du modèle du champignon (Engeström, 2005). Mais ce petit livre donne pourtant déjà une clé relativement simple même si elle remet en cause des habitudes culturelles :



s'interroger sur l'origine et la cohérence des règles ouvre les possibilités de les modifier ou non. Les approches contemporaines qui associent attention sur les interactions des personnes au travail et sur le rôle des objets intermédiaires dont font parties les règles apportent également des éléments de réponse (Borzeix & Fraenkel, 2001 ; Vacher, 2004). A ce titre, « Une technologie invisible » est bien un précurseur de ce type d'approches. D'ailleurs les sociologues ne s'y trompent pas qui reprennent à leur compte ces analyses pour les exploiter sur de nouveaux cas d'organisation<sup>9</sup>.

Mais, « *l'horreur du flou et la fascination pour le pouvoir visible sont deux traits fondamentaux de la culture française : il semblerait que les jardins à la française et la société de cour marquent encore profondément notre imaginaire collectif* » (p. 79). Qu'en est-il aujourd'hui ? Michel Berry prévoyait alors de profonds bouleversements pour les organisations : des mutations importantes avec une conception d'une autre époque. Ceci expliquerait nos difficultés à innover concrètement malgré les grands discours politiques<sup>10</sup> ? Comment réussir à porter un regard critique non pas sur des intentions affichées mais sur les procédures concrètement mises en œuvre ? C'est savoir inventer des dispositifs contingents à chaque cas particulier, ce qui signifie développer un savoir sur la technologie invisible. Les chercheurs qui sont passés par le CRG ont ainsi appris le doute méthodologique et ne sont plus tous seuls loin s'en faut. Encore faut-il se faire connaître que diable !<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Maugeri S. (dir.) 2001, Délit de gestion, La dispute, Paris, 241 p.

<sup>10</sup> Voir le DEA d'Hugues Bonnetain sur le lien entre les discours politiques sur l'innovation multimédia et le travail quotidien de sélection de projets innovants via les incubateurs spécifiques (RIAM, Belle de Mai).

<sup>11</sup> Remarque de Christophe Deshayes, un conseiller des grands, friand de ce type de travail et capable d'en faire la traduction sur le terrain, ce qui n'est pas rien mais est encore assez rare.