

La carte, le territoire et les outils de gestion

Par Régis MARTINEAU
Groupe ESC Troyes

Nous proposons de décrire le fonctionnement des outils de gestion en utilisant la métaphore cartographique. En effet, une carte géographique et un outil de gestion ont ceci en commun qu'ils sont tous deux des artefacts physiques qui représentent des objets extérieurs (la première, un territoire, et le second, une organisation) en les simplifiant afin d'aider un sujet à s'y orienter (un voyageur, pour la carte, et un manager, pour l'outil de gestion). La connaissance des cartes étant bien plus avancée que celle des instruments de gestion, c'est d'elles que nous tirons quelques pistes de réflexion pour la conception d'outils de gestion mieux adaptés.

Omniprésents dans les organisations et dans les discours des managers, l'outil de gestion reste pourtant insaisissable. Il est difficile à définir et l'on emploie aussi bien chez les praticiens que chez les auteurs académiques des dénominations diverses pour le désigner (l'outil, l'instrument, le dispositif, la technologie, la machine de gestion, etc.). De plus, les auteurs qui veulent le décrire et l'analyser sont amenés à mobiliser une telle diversité de traditions théoriques que pour pouvoir pleinement l'appréhender, on devra parcourir tous les territoires des sciences de gestion. Il se confond avec la gestion, et reflète toute la complexité de cette discipline, ainsi que les incertitudes qui l'entourent.

Pour mieux saisir l'outil de gestion, nous proposons ici une métaphore qui permet d'éclairer le mécanisme intime de son fonctionnement. L'outil de gestion fonctionne, selon nous, comme une carte géographique. Tout comme celle-ci assure une médiation entre un voyageur et un territoire, un outil de gestion assure une médiation entre un manager et l'organisation dans laquelle il évolue. D'un côté, la carte et l'outil de gestion sont des représentations formelles, simplifiées et abstraites, ce sont des « abrégés » (BERRY, 1983). De l'autre, le territoire et l'organisation sont concrets et infiniment complexes, ils sont la réalité que l'on tente de décrire.

La caractéristique commune à ces deux artefacts (que sont la carte géographique et l'outil de gestion) est donc qu'ils sont des détours simplifiés⁽¹⁾ par rapport au réel. Comme l'analyse Christian Jacob (1992) chez

qui nous reprenons la plupart des réflexions sur les cartes présentées ici : « *Là où la vision panoramique du paysage permet de saisir une infinité d'informations (couleurs, végétations, événements anecdotiques), la vision de la carte saisit d'emblée l'essentiel : une structure schématique, des contours et des limites, un découpage et un ensemble de relations. Toute carte sélectionne son objet et fait abstraction de ce qui distrairait de l'essentiel. (...) La carte schématise le réel, en le catégorisant.* » (JACOB, 1992, p. 43). Grâce à elle, le voyageur se rend plus vite à son point d'arrivée, le stratège positionne plus efficacement ses troupes sur le champ de bataille et l'empereur organise son territoire et se protège de ses ennemis. Tout comme un voyageur en territoire inconnu, un manager ne passe pas son temps à explorer les moindres recoins de l'organisation avant d'arriver à s'y repérer. Les outils sont là pour lui donner des repères : ainsi, l'organigramme l'aidera à trouver les bonnes personnes ; le budget l'aidera à identifier les ressources de l'organisation ; la cartographie des processus lui permettra de suivre le parcours d'un *input* jusqu'à sa sortie sous forme d'*output* et la matrice SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) lui permettra d'analyser son environnement concurrentiel. Grâce à ces instruments, l'infinie complexité du territoire organisationnel est réduite à quelques catégories et à quelques repères, qui permettent au manager de réfléchir, de décider et d'agir plus efficacement. De là découlent les avantages liés à l'utilisation des instruments de gestion dans les organisations : à l'instar des cartes géographiques, ce sont des outils de communication, de transmission de connaissances et de mémoire - des outils pour l'action.

⁽¹⁾ Une carte est toujours une représentation en miniature de ce qu'elle représente. Umberto Eco (1998) s'est amusé à imaginer tous les paradoxes d'une carte à l'échelle 1/1. Jacob (1992) fait remarquer, à ce propos, que c'est ce qui différencie un tableau impressionniste représentant un paysage d'une carte géographique. Les deux représentent un territoire, mais le premier tente d'en restituer toute la complexité, quand l'autre le schématise.



La Méditerranée orientale et la Mer Noire selon la Table de Peutinger, copie de 1264 d'une carte de l'Empire romain du III^e siècle.

« "Toute carte sélectionne son objet et fait abstraction de ce qui distrairait de l'essentiel. (...) La carte schématise le réel, en le catégorisant." Grâce à elle, le voyageur se rend plus vite à son point d'arrivée, le stratège positionne plus efficacement ses troupes sur le champ de bataille et l'empereur organise son territoire et se protège de ses ennemis. »

Se met donc en place un mécanisme de médiation entre trois entités (voir la Figure 1 de la page suivante) :

- un sujet, armé de ses capacités d'interprétation et de ses connaissances, qui cherche à comprendre une situation ou à agir sur un objet extérieur, pour réaliser une action réfléchie ;
- un artefact, qui propose une médiation (un « détour ») entre le sujet et l'objet ;
- enfin, un objet qu'un individu s'efforce de connaître afin de le « maîtriser ».

À l'instar de la carte qui représente de manière simplifiée et codifiée le territoire que le voyageur souhaite découvrir, arpenter et connaître, l'outil de gestion est lui aussi une représentation simplifiée et codifiée de l'organisation (l'activité organisée, réelle et concrète) que

le manager⁽²⁾ souhaite connaître et/ou sur laquelle il souhaite agir. La carte et l'outil ne sont pas des détours obligés : le voyageur ou le manager ont aussi un rapport direct avec le territoire ou l'organisation qu'ils explorent, mais tout en conservant la possibilité de recourir plus ou moins fréquemment aux instruments dont ils disposent.

Les cartes géographiques sont depuis bien longtemps l'objet de la réflexion d'historiens et de philosophes. L'outil de gestion, encore trop souvent insaisissable et invisible, se trouvera éclairé par la visibilité et la relative fascination dont les cartes géographiques ont toujours bénéficié. Par cette métaphore, nous espérons rendre plus clairs quelques-uns des mécanismes invisibles du fonctionnement des outils de gestion. Chacun des points que nous aborderons ci-après explorera une de leurs caractéristiques communes.

⁽²⁾ Nous utilisons ici le terme « manager » pour mieux illustrer notre propos. Mais, bien sûr, cela vaut pour tout individu (ou pour tout groupe d'individus) amené à mobiliser un outil de gestion.

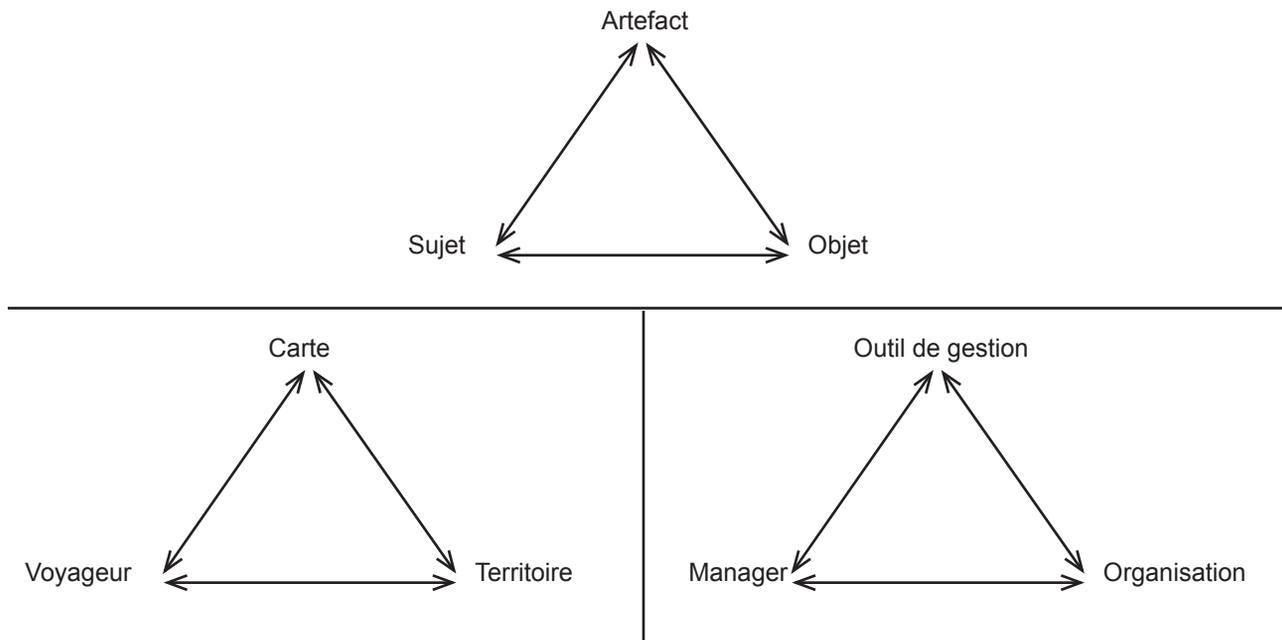


Figure 1 : Une médiation entre trois entités.

Cartes géographiques et outils de gestion : l'évanouissement dans la médiation

Dans son rapport à la réalité représentée, l'artefact a tendance à s'évanouir aux yeux du sujet plongé dans l'action. Tout se passe comme si le triangle - sujet/artefact/objet - disparaissait au profit d'une représentation dyadique (LORINO, 2002) (voir la Figure 2 ci-dessous).

La carte est un objet paradoxal : elle s'évanouit dans sa fonction, « dans l'opération visuelle et intellectuelle qui en déploie le contenu (...). On décrit la topographie et le relief, on nomme des lieux et on les insère dans un environnement géographique, on mobilise un savoir

toponymique et géographique plus qu'on ne s'arrête sur un dispositif abstrait de lignes, de formes, de couleurs et d'inscriptions. » (JACOB, 1992, pp. 29-30). Le voyageur qui cherche son chemin n'a guère le loisir de s'interroger sur la pertinence de la carte dont il dispose.

En ce qui concerne les outils de gestion, le même phénomène explique leur part d'invisibilité : le manager qui manipule un indicateur n'arrête sa pensée ni au système ni au vocabulaire comptables, ni à l'opération mathématique qui l'a produit : il construit et imagine l'organisation, et il prend les décisions qui en découleront au moment même où il en prend connaissance. Ainsi, une réunion financière n'est nullement le moment et le lieu, pour un décideur, de remettre en cause le calcul de l'EVA (*Economic Value Added*). Bourguignon

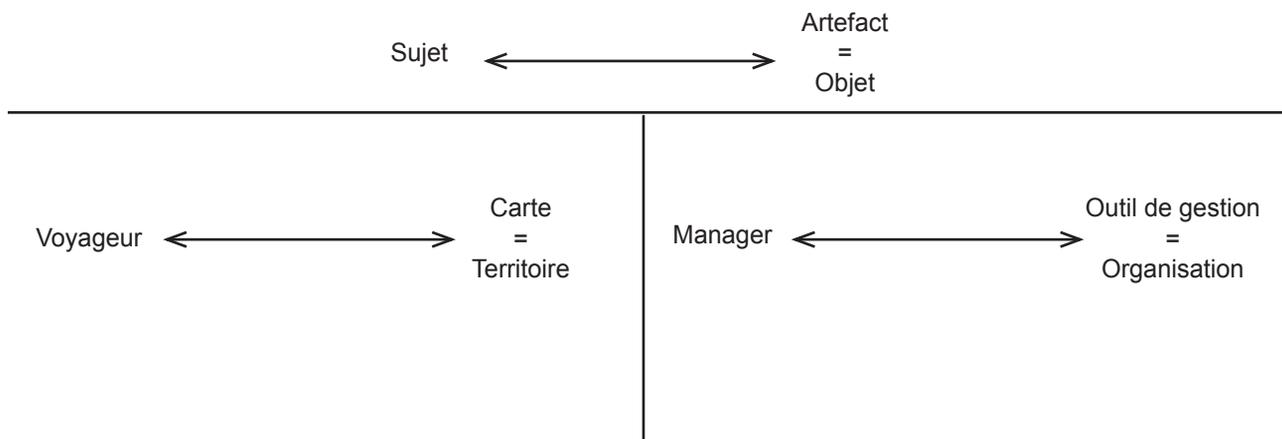


Figure 2 : L'évanouissement dans la médiation.

(2005) montre comment les instruments de gestion réifient les rapports humains, faisant passer subrepticement de la subjectivité pour de l'objectivité qui ne sera plus discutée par la suite. Ce processus de réification explique le pouvoir occultant de l'outil de gestion, qui provient de ce phénomène d'évanouissement dans la médiation. Il aboutit à une lecture particulière (et donc partielle) de l'organisation, mais celle-ci est masquée et peu évidente (quasi invisible) pour un individu plongé dans le « feu de l'action ».

Cela crée un effet de réel : « *La carte a, ainsi, un pouvoir, un effet ontologique : la carte, c'est le lieu où les choses sont : la réalité, c'est tout ce qui est sur la carte.* » (JACOB, 1992, p. 52). Entre le concepteur et le lecteur, il y a une illusion visuelle : d'un côté, pour le concepteur, la carte est une construction, un assemblage de données, un travail ; mais de l'autre, pour le lecteur, c'est un processus achevé, dont les échafaudages scientifiques ont disparu. Bien sûr, cette illusion ne tient que si le concepteur de la carte et son « œuvre » sont investis d'une autorité dans l'imaginaire social. La carte bénéficie d'une présomption de réalité véhiculant un savoir sur un monde socialement constitué validé par un consensus, une tradition, un statut institutionnel. Pour l'utilisateur ordinaire qui n'en partage pas les secrets de fabrication, la carte ne s'offre qu'à la croyance ou au scepticisme. En revanche, pour un lecteur averti (géographe, cartographe ou historien), la carte s'offre à la critique et à la déconstruction.

L'outil de gestion bénéficie de cette même sorte de prestige social et institutionnel. Le consultant, l'expert ou l'enseignant ne se privent pas de jouer de cette autorité accordée aux instruments de gestion qui sont le plus souvent tenus pour « vrais » (BOURGUIGNON, 2010).

Lorsque l'outil de gestion s'évanouit au point d'« être » la réalité aux yeux de l'individu agissant, on parlera de « technicisme gestionnaire ». Découlant souvent d'une croyance exagérée dans la rationalité des instruments, le technicisme gestionnaire survient lorsque le manager adapte son comportement à l'outil plutôt qu'à la réalité. Les manifestations de cette dérive sont légion dans les entreprises. Dujarier (2012) montre cette réalité des « managers à distance » qui conçoivent des outils de gestion pour des terrains qu'ils n'ont parfois jamais arpentés. Boussard (2008) parle d'*illusion du contrôle* pour désigner cette impression qu'ont les managers de contrôler l'organisation, alors qu'ils n'en pilotent que les outils, créant des mythes de rationalité (MEYER et ROWAN, 1977).

Cartes géographiques et outils de gestion : quelle objectivité ?

S'il est vrai que les cartes et les outils de gestion ont tendance à s'évanouir et à se confondre avec ce qu'ils représentent, il convient de poser la question de l'objectivité avec laquelle ils représentent le réel : le représentent-ils « bien » ? Y sont-ils conformes ?

On saisit bien la fonction représentative d'une carte : elle donne une représentation d'un territoire extérieur « objectif » aussi fidèlement et utilement qu'elle le peut. De nos jours, la géographie des continents est presque parfaitement connue et représentée. Il est loin, le temps où le navigateur, au hasard de ses pérégrinations, relevait des informations géographiques et topologiques pour participer à l'amélioration des cartes du royaume : ici, un îlot inconnu jusqu'alors ; là, un passage possible dans le Grand Nord...

Mais dans le cas de l'outil de gestion, le parallèle entre réel et représentation devient moins évident. En effet, la réalité objective du territoire d'une organisation n'est pas aussi saillante que celle d'un territoire terrestre. On sent confusément que l'organisation ne peut être décrite de manière totalement objective, ne serait-ce qu'en raison de la présence de l'humain. Les lunettes que l'on choisit de chausser pour la regarder déterminent la manière dont on la verra (de fait, les outils sont performatifs). Le contrôleur de gestion, fouillant et remodelant la comptabilité de l'entreprise, en présente une version particulière. L'organigramme choisit de représenter uniquement des relations hiérarchiques formelles, là où l'on pourrait décider de représenter aussi les influences informelles. Une cartographie des processus conçoit l'organisation à l'instar d'une « machine » qui transforme un *input* en *output*. D'autres outils de gestion conçoivent l'organisation comme un système ouvert. Les outils de gestion comportent donc une certaine représentation de la réalité, qu'ils lui appliquent : la philosophie gestionnaire (HATCHUEL et WEIL, 1992), certaines croyances et certaines valeurs (GILBERT, 1998), un schème d'interprétation générique (LORINO, 2002).

La carte, quant à elle, semble être au contraire totalement « objective ». Mais, en réalité, elle ne l'est pas autant qu'il n'y paraît.

Tout d'abord, une carte géographique n'est pas uniquement une carte de l'espace (comme la carte de France, par exemple). Il existe en effet des cartes qui représentent des phénomènes, des répartitions, des processus affectant un espace. Certaines représentent des mouvements saisonniers de populations d'autres « *un schéma cosmologique symbolisant l'ordre divin de l'univers* » (JACOB, 1992, p. 32). Elle est aussi (et le parallèle avec l'outil de gestion est ici frappant) « *une métaphore pour décrire les relations humaines, les rapports de pouvoir, les partages hiérarchiques dans un groupe social* » (JACOB, 1992, p. 32). En somme, la carte choisit ce qu'elle désire représenter.

L'outil de gestion opère précisément le même type de choix : ainsi, David (1998), par exemple, relève que certains outils de gestion sont plutôt orientés « relations », alors que d'autres sont plutôt orientés « connaissances », d'autres enfin peuvent être qualifiés de « mixtes ».

Il y a aussi des cartes qui décrivent des territoires purement imaginaires (comme la carte de la Terre du Milieu, dans *Le Seigneur des Anneaux* de Tolkien). Se situant entre réel et imaginaire, certaines cartes antiques ou médiévales mettent en garde l'explora-

teur contre des obstacles et des dangers (torrents, ouragans, monstres marins, etc...) ou lui promettent, au contraire, des merveilles.

On se prend à rêver d'outils de gestion qui représenteraient ainsi les dangers et les merveilles que l'employé « vagabond » pourrait rencontrer au détour des couloirs de son entreprise : un service informatique usant d'un dialecte inconnu, une direction générale mystérieuse entourée de légendes, une salle du personnel hospitalière, des cérémonies rituelles étranges aux yeux du profane. Plus sérieusement, on pourrait imaginer des cartes de gestion visant à représenter les zones d'incertitudes et les zones d'experts d'une organisation (CROZIER et FRIEDBERG, 1977).

Par ailleurs, la carte de géographie varie dans sa manière de représenter : plus ou moins précise, plus ou moins géométrique, plus ou moins figurative. Certaines cartes, « enfantines », se réduisent à quelques formes vagues traversées par quelques axes abscons. D'autres, presque illisibles, sont surchargées de symboles graphiques et de chiffres.

Il en va de même pour les outils de gestion. Certains budgets comptables nécessitent une formation poussée pour pouvoir les lire, tant ils sont surchargés d'informations, de symboles et de chiffres. À l'inverse, certains outils de gestion ont recours à des codes couleurs (souvent le rouge, le orange et le vert) fort simples et compréhensibles par tous pour informer d'un résultat bon, passable ou mauvais.

Ainsi, les cartes choisissent une certaine représentation du territoire. Même si la carte de France ne peut prétendre à une représentation « parfaite » de l'espace, elle souligne inévitablement certains aspects de son territoire (son réseau routier, par exemple) en en minimisant d'autres (son réseau ferré, par exemple). Le cartographe, loin de représenter passivement un espace objectif, passe son temps à faire des choix. Il en va de même pour les outils de gestion, qui reflètent une manière particulière de voir l'organisation. Bourguignon et al. (2004) ont montré, par exemple, que les instruments de gestion sont marqués culturellement et que tous ne reflètent pas une unique conception de la gestion et de l'efficacité.

Cartes géographiques et outils de gestion : quelle confiance leur accorder ?

Puisque les cartes et les outils de gestion donnent une représentation particulière de la réalité (et donc en partie fausse), la question de la confiance que l'on peut leur accorder se pose.

Avant l'arrivée des cartes par satellite, qui laissent aujourd'hui peu de place au doute quant aux obstacles qui se dressent sur la route des voyageurs, les navigateurs devaient placer toute leur confiance dans leurs cartes. Le père François de Dainville rapporte cette anecdote : un navire échappa de peu au naufrage, en août 1555, au large de l'île Saint-Laurent. De nuit, il se

dirigeait (peut-être) vers des bancs de sable. Le pilote disposait d'une carte qui ne les signalait pas, alors qu'un marin avait en main une autre carte, qui, elle, les indiquait. Un conflit s'engagea alors autour des deux cartes concurrentes. Le commandant du bateau fut appelé pour résoudre le conflit et, naturellement, dans le doute, imagina le pire et trancha en faveur de la carte du marin pour ne pas courir le risque d'un naufrage. Le pilote y perdit la face, une carte, mais pas la vie (JACOB, 1992). Les managers sont continuellement confrontés à ce type de situation, car nous ne sommes pas encore à l'ère des outils de gestion par satellite... Ainsi, la cohérence entre divers outils de gestion est un problème récurrent dans les organisations, tant ces outils « foisonnent » (MAZARS-CHAPELON, 2010) : il n'est pas rare que des objectifs contradictoires entre eux soient promus par deux outils de gestion différents ou que telle règle intégrée à un instrument en enfrenne une autre. Il y a un problème d'« intertextualité », c'est-à-dire de cohérence entre les différents textes prétendant décrire l'organisation (DETCHESSAHAR et JOURNÉ, 2007).

La confiance que les pilotes accordaient à leurs cartes était habilitante. Mais en des temps où les cartes étaient en grande partie fausses, cette confiance était aussi désastreuse. « *Cette confiance aveugle fit le malheur des marines occidentales, comme l'affirme au début du XVIII^e siècle [le géographe de Louis XIV] François Le Large (...): "Pendant plus de deux siècles, les flottes des Princes de l'Europe voguèrent comme à tâtons dans le vaste Océan, les cartes marines qui fourmillaient de fautes nuisaient plus aux pilotes qu'elles ne leur servoient... En un mot, les défauts des cartes, non seulement obligent à faire de plus grandes dépenses, parce qu'elles sont causes (...) que les vaisseaux sont plus longtemps en route qu'il ne faut, mais encore elles font périr assez souvent, ne représentant pas les écueils à leur véritable place"* » (JACOB, 1992, p. 357). Attendu que de nombreux indices laissent penser que les managers placent une confiance excessive (due au technicisme) dans leurs outils et que ceux-ci sont partiellement « faux » (à tout le moins améliorables), le même diagnostic vaut pour nos entreprises : elles sont sans doute amenées à des naufrages à cause d'une confiance aveugle placée dans des outils servant à les gérer...

Cette confiance aveugle est présentée sous un jour positif dans une célèbre anecdote relatée par Karl Weick (1995). Durant des manœuvres en Suisse, une unité de reconnaissance hongroise se perdit dans les Alpes. Quand les soldats revinrent à leur base, trois jours plus tard, ils racontèrent qu'ils s'étaient perdus et qu'ils s'étaient résignés à mourir. Mais l'un d'eux trouva une carte dans sa poche. Cela les calma, ils levèrent le camp, puis retrouvèrent leur chemin « grâce » à cette carte. Mais l'on découvrit après coup que cette carte salvatrice n'était pas une carte des Alpes, mais une carte des... Pyrénées !

Cette histoire permet à Weick d'illustrer les fonctions habilitantes des artefacts et leur influence sur la cognition et sur le *sense-making*, et est largement reprise dans la littérature sur les organisations. Mais la vraisemblance

de l'histoire est sujette à caution (ROWLINSON, 2004), notamment parce qu'elle est issue d'un poème du poète tchèque Miroslav Holub (1923-1998), ce qui ne garantit en rien sa véracité historique. En fait, cette histoire aurait été plus vraisemblable (et aussi plus intéressante, pour les praticiens) si l'un des soldats, se rendant compte de l'erreur, avait dissimulé volontairement ladite carte pour éviter que ses camarades ne se laissent aller au découragement. En tous les cas, si la fonction habilitante des outils peut être salutaire, elle peut aussi être désastreuse. Ces soldats auraient tout aussi bien pu se perdre et finir par mourir à cause d'une carte erronée.

Avant l'arrivée du satellite, les explorateurs avaient pour première préoccupation lorsqu'une partie du monde restait inconnue, de répertorier ses espaces le plus fidèlement possible, notamment pour rechercher des routes navigables sûres. À cet égard, la recherche du passage vers le Nord-Ouest fut une quête épique qui dévora de nombreux navires (comme le HMS Terror et le HMS Erebus de la *Royal Navy*, disparus lors de la catastrophique expédition Franklin en 1845). Les gestionnaires d'aujourd'hui sont comparables aux navigateurs d'hier : ils explorent l'organisation et son environnement avec des cartes incomplètes, souvent fausses ou qui ne leur fournissent pas les informations nécessaires. Jadis, quand un navigateur découvrait un récif non répertorié et qu'il s'en sortait par miracle, il le mentionnait aux autorités cartographiques compétentes. Aujourd'hui, le manager, de la même manière, tente d'améliorer son outil de gestion lorsque celui-ci se heurte à la réalité : de mauvais indicateurs, des informations erronées, de mauvais paramètres de décision se heurtent à la résistance de la réalité du terrain, jusqu'à ce que le manager propose soit d'améliorer l'outil, soit de l'ignorer purement et simplement. On peut peut-être rêver que la science des instruments atteigne un jour le même niveau de connaissances que la carte par satellite, mais est-ce souhaitable ? Pour le moment, en tous les cas, beaucoup de zones d'ombre et de territoires inconnus de l'organisation n'ont pas encore été « répertoriés ». Il est bien connu que les outils de gestion capturent plus aisément les aspects quantitatifs de l'activité que ses aspects qualitatifs, dynamiques et processuels.

Cartes géographiques et outils de gestion : la face sombre

Mais les choix effectués pour représenter la réalité et qui la distordent ne sont pas uniquement le fruit d'erreurs ou d'un manque d'informations sur l'objet représenté : ils peuvent aussi être volontaires. Les cartes géographiques et les outils de gestion sont en effet traversés par les idéologies, les jeux de pouvoir et les tentatives de manipulation qui font la vie collective.

Cela est d'autant plus efficace que l'effet de réel qu'ils produisent leur permet d'en prendre possession. La représentation est un « processus spéculaire, où le dispositif graphique témoigne de la violence symbolique inhérente à tout modèle, de la transformation de

l'espace réel en figure régie par les lois de la raison et de l'abstraction, de la prise de possession conquérante de la réalité à travers son simulacre » (JACOB, 1992, p. 44). Toute carte géographique est à la fois description et possession de la réalité.

La plus ancienne à avoir été répertoriée est gravée sur un rocher en Italie du Nord, à Capo di Ponte, au lieu-dit Bedolina : elle domine une vallée où serpente la rivière Oglio. On y voit des figures, des motifs, rectangulaires ou circulaires, et des lignes qui les relient de manière complexe. La carte gravée sur ce rocher permet d'avoir une meilleure vision, plus absolue, du territoire qu'elle représente par rapport au regard naturel, oblique, brouillé par tous les obstacles naturels qui font écran et qui déforment l'espace.

Mais cette carte rupestre n'était pas une simple table d'orientation. En effet, tous les habitants de cette vallée avaient certainement une parfaite connaissance empirique de l'espace, de la plaine et de ses zones de culture. Alors, pourquoi, à l'âge de bronze, les habitants de cette région montagneuse ont-ils ressenti la nécessité de tracer ce plan ? Vraisemblablement, il servait avant tout de cadastre avant la lettre. La carte affirmait des droits et des souverainetés en des temps qui ont vu naître la domestication des espèces animales, la sédentarisation des populations et les premières formes d'économie agricole. « La carte serait alors un instrument de gestion et de régulation de la vie collective, du fonctionnement social et économique de la communauté. Elle indique peut-être, dans son symbolisme complexe, la répartition du travail, la planification et la spécialisation des cultures, le système d'irrigation des terres et des lois qui y président, les limites de la propriété foncière attribuée à des familles ou à des groupes de familles. » (JACOB, 1992, p. 45). Une représentation gravée des récoltes devait permettre d'exprimer un droit légal. Cette carte était sans doute l'instrument collectif qui permettait d'éviter des appropriations parcellaires et arbitraires de l'espace réel.



Figure 3 : Reproduction de la carte rupestre de Bedolina.

Il en va de même des outils de gestion. En même temps que représentations de l'organisation, ils sont un moyen d'en prendre possession. Ainsi, en même temps qu'instruments d'efficacité, les outils de gestion sont aussi

des instruments de contrôle. Un indicateur de performance donne à la fois une information sur l'évolution de l'activité au regard d'un objectif et une information sur la performance d'un individu ou d'un groupe d'individus. En conséquence, cet indicateur est aussi bien une description qu'une prescription. Il prescrit les comportements et les schémas mentaux auxquels il faudra se plier ou résister. Ainsi, une fiche de poste est à la fois une information qui permet de gérer la rotation des postes et de prescrire un comportement à adopter pour faire montre des compétences attendues. L'outil de gestion, quel qu'il soit, décrit et contrôle des ressources, des finances, des individus.

« *Le rapport sémiologique entre le territoire invisible et son image cartographique dissimule une convention sociale, mais aussi un choix politique* » (JACOB, 1992, p. 353). La carte a toujours fait l'objet de truquages et de falsifications à des fins militaires relevant de la protection nationale. Ainsi, les géographes soviétiques ont reconnu en 1988 que la plupart des cartes diffusées depuis les années 1930 avaient été truquées et déformées (positions de certaines villes faussées, échelles non uniformes, dissimulation de quartiers entiers de Moscou, comme celui où siégeait le KGB, rue Bolchaïa Loubianka). En Occident, on trouve des cartes passant sous silence les bases militaires ou les installations nucléaires. Plus loin de nous, les dissimulations pouvaient prendre des formes très inventives : au XVI^e siècle, deux cartographes allemands parsemèrent leurs cartes de figures humaines censées constituer

une sorte de « barrière visuelle » en raison du tabou religieux prohibant toute représentation humaine pour les Infidèles Turcs, les ennemis d'alors...

Seul l'œil critique prend le temps de s'arrêter sur la matérialité de l'outil et d'en remarquer le rôle médiateur. Ainsi, dans des traditions marxistes (de mise en évidence des rapports de domination) et bourdieusiennes (de mise en évidence de la violence symbolique), il a été montré que l'apparence de neutralité des outils de gestion occulte leur part de légitimation des hiérarchies sociales. Boje et Windsor (1993) critiquent le *Total Quality Management* (TQM), qui camoufle, sous un vocabulaire participatif, un néo-taylorisme. Oakes et al. (1998) montrent comment, dans un musée canadien, le *Business Planning Process* manipule les individus de manière à leur faire croire qu'ils choisissent leur propre stratégie, alors que celle-ci a déjà été définie à l'avance. L'outil de gestion fait l'objet de pareils dissimulations et truquages vis-à-vis de l'« ennemi extérieur » de l'organisation (la dissimulation financière, la comptabilité dite créative, dont l'affaire Enron en est un exemple particulièrement retentissant), mais aussi à l'intérieur même de l'organisation. En employant un certain langage technique difficilement accessible à tous, les outils de gestion excluent parfois volontairement certains acteurs de la prise de décision (BOLAND, 1993). Au XVII^e siècle, R.P. Lubin décrit ainsi la situation des lecteurs non exercés à la cartographie (des propos qui s'appliqueraient parfaitement à un individu confronté, par exemple, à la difficulté de la lecture d'un budget,



Figure 4 : Avignon, Carte aux personnages par Braun et Hogenberg, 1575 (Archives municipales d'Avignon).

faute d'avoir suivi une formation comptable) : « *Ils y lisent des mots qu'ils n'entendent pas, ils y voient des lignes qu'ils ne connaissent point, et des figures qu'ils ne comprennent pas. Il ne faut donc pas s'étonner si, se trouvant dans un pays étranger, dont ils n'entendent pas la langue, ils ne savent où ils sont, si ils ignorent par où il faut passer, et ils s'égarer à tout moment.* » (cité par JACOB, p. 435, 1992).

Quelques implications de la métaphore cartographique pour l'étude des outils de gestion

Filant un peu plus loin notre métaphore, nous proposons ici quelques pistes d'interrogations possibles à qui s'intéresse aux instruments de gestion.

La question de l'échelle

Si ces artefacts sont des représentations simplifiées de la réalité, il convient de se demander jusqu'à quel point on peut les simplifier. En cartographie, ce problème d'échelle est bien connu : c'est celui du rapport entre la mesure d'un objet réel et la mesure de sa représentation. Le choix de la bonne échelle dépend bien entendu de l'utilisateur et de l'adaptation de celle-ci à son besoin. S'il s'agit d'observer la dérive des continents, il faudra une échelle élevée. En revanche, pour un randonneur, le maximum de précision est requis. Pour un navigateur, il faudra réussir à rendre compte de grandes distances lorsqu'il est en pleine mer, et des moindres détails côtiers à l'approche du continent. De même, pour des cartes sociodémographiques, l'échelle sera différente selon que l'on veut rendre compte des densités de population à l'échelle de la planète ou à l'échelle d'une région. Les avancées des nouvelles technologies permettent aujourd'hui de changer d'échelle à volonté, la topographie s'ajustant en temps réel à l'échelle choisie (cela va jusqu'au basculement sur une vue en 3D depuis le sol dans le cas de Google Earth).

La question de l'échelle, qui est si évidemment importante pour les cartes géographiques, reste singulièrement peu abordée pour les outils de gestion. Pourtant, le manager a besoin d'outils qui représentent son activité à la bonne échelle. Si celle-ci est trop élevée, le manager perdra de vue la réalité de terrain et la simplifiera à l'excès. Par exemple, il résumera l'activité annuelle d'un service à un indicateur : c'est ce que font les managers à distance de Dujarier (2012), un phénomène fort répandu dans les bureaucraties divisionnalisées. À l'inverse, une échelle trop précise empêche la prise de recul et l'obtention d'une vision globale : au sein d'une entreprise, quand chaque service suit ses propres indicateurs, il y a un risque qu'une focalisation excessive nuise à la coordination globale des services. Les systèmes d'outils qui se mettent en place naturellement dans l'organisation prennent sans doute en compte ces problématiques : à chaque niveau hiérarchique correspondent des outils d'échelles différentes et adaptées. Mais ce processus est pour l'instant plutôt improvisé, car, à notre connaissance, il est encore très peu analysé par la littérature en sciences de gestion.

Si l'on souhaite améliorer les instrumentations gestionnaires, ce type de réflexion pourrait aboutir à terme, à l'instar de Google Earth, à des systèmes de tableaux de bord qui permettraient un changement d'échelle à volonté et en temps réel.

La question du design

On sait le soin particulier apporté par les cartographes au traitement graphique des cartes. Certaines sont de véritables œuvres d'art, elles font l'objet de collections et sont même parfois exposées dans des musées. « *Certes, le cartographe obéit à des conventions, par exemple, à celles des cartes nautiques et de l'art de son temps, avec ses répertoires de motifs et de couleurs. Mais il bénéficie d'une liberté considérable dans l'agencement d'ensemble de son dessin, dans le choix des motifs et, enfin, dans l'exercice même d'un geste graphique* » (JACOB, p. 241, 1992).

Sur le seul plan esthétique, on peut s'étonner du peu d'attention qui est portée aux outils de gestion. Souvent repoussants (connaissez-vous le logiciel Apogée ?), ils n'invitent guère à la rêverie contemplative, comme le fait généralement une carte de géographie. Encore a-t-on de la chance, s'ils ont été pensés de manière à être conviviaux (*user-friendly*). Cela tient sans doute à la rationalité qu'ils veulent afficher. Mais serait-il possible d'imaginer de « beaux » outils de gestion ?

Toutefois, là n'est pas l'essentiel. Les choix graphiques et esthétiques du cartographe reflètent une intentionnalité qui « *détermine les modes de réception de la carte, rend prévisibles certaines de ses utilisations, certaines impressions qui peuvent s'attacher à telle ou telle région représentée : inquiétante ou rassurante, familière ou inexplorée, réductible ou non à des formes empiriques ou géométriques, offrant une certaine régularité ou purement aléatoire* » (JACOB, p. 241, 1992). Il en est de même pour les outils de gestion qui, par leurs choix graphiques et esthétiques, reflètent l'intention de produire un certain effet sur l'utilisateur pour qu'il adopte le comportement souhaité.

Cette intention est celle évoquée par De Sanctis et Poole (1994) au travers du concept d'esprit de la technologie : on attend de l'utilisateur qu'il utilise la technologie dans un certain esprit, tout comme un juriste interprétant l'esprit de la loi. Assez peu exploré en sciences de gestion, cet aspect mériterait d'être davantage étudié (voir cependant Bayart (2000) ou, sur les interactions homme-machine, Suchman (2007)). Tout ce que l'on peut dire à ce stade, c'est que les outils de gestion se parent généralement d'une esthétique graphique de neutralité et de rationalité objective. Les outils comptables, en particulier, font le choix de l'austérité, confinant parfois à une certaine forme d'élitisme tant ils n'invitent pas le profane à les comprendre aisément. Plus ludiques, les tableaux de bord se parent parfois de couleurs et font davantage d'efforts pour se rendre accessibles. Les référentiels « qualité » se présentent, quant à eux, comme des catalogues ou des *checklists* semblant suggérer que l'excellence est accessible à tous. Ce type de questionnement a été approfondi tout particulièrement au sujet des présentations Powerpoint : de nombreuses études se sont

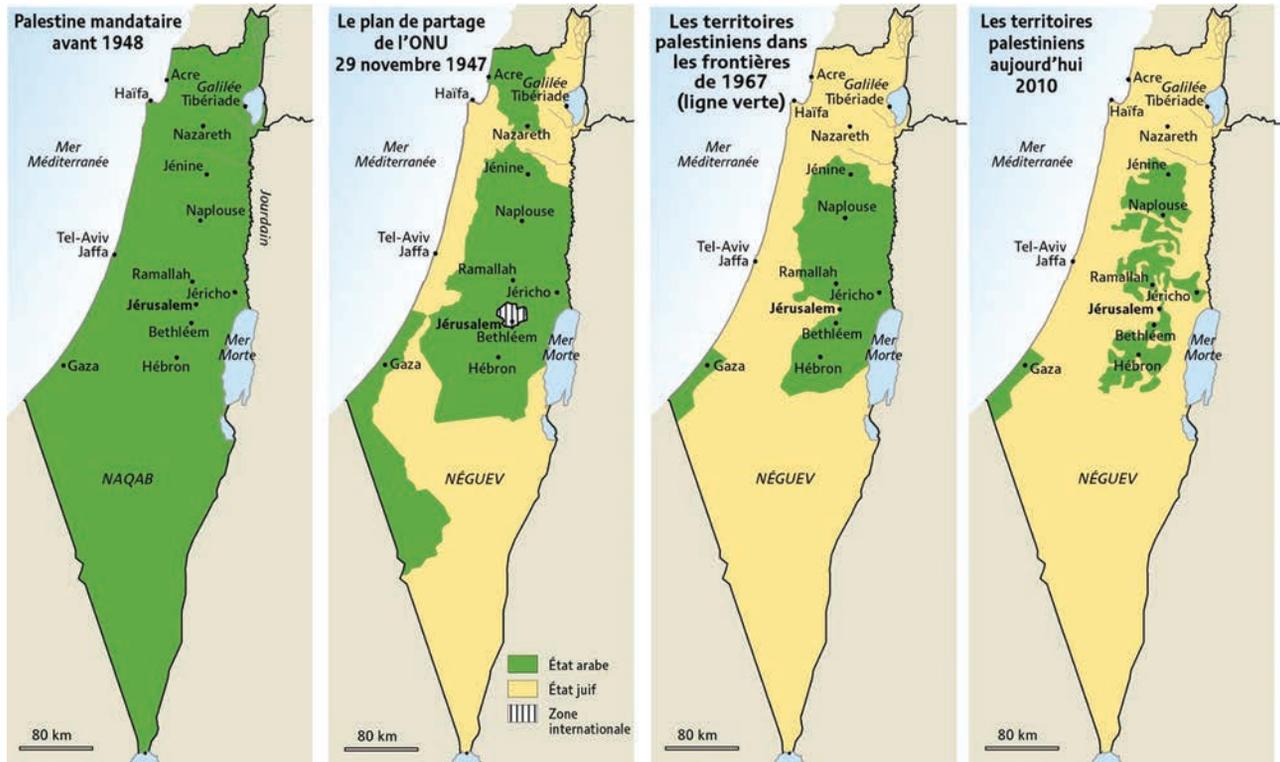


Figure 5 : Évolution du territoire palestinien, cartes de Philippe Rekacewicz.

intéressées à l'impression qu'elles produisent sur le récepteur et sur la manière dont elles structurent intentionnellement la vision du monde de ces derniers. Plus généralement, cela pose aussi la question du « genre » des outils de gestion (ORLIKOWSKI et YATES, 1994).

Il reste en effet beaucoup à faire pour classer ces outils selon leur forme graphique et leur matérialité au regard de leurs intentions. Ce type de recherche privilégierait une approche pragmatique de l'outil de gestion en dégagant systématiquement les implications pratiques, visuelles et intellectuelles des dispositifs graphiques et de leur matérialité, et en montrant comment l'outil peut déterminer certaines postures du corps et de la tête, l'accommodation du regard, sa focalisation, les itinéraires perceptifs et les cheminements intellectuels, les savoirs, les codes et les conventions mobilisés.

La question de la résistance

La carte a l'apparence de la neutralité, dont elle « profite » pour faire passer des idéologies dominantes. En réaction s'est développé le courant de la géographie radicale, dont le principal représentant est David Harvey (1989) : ce courant entend montrer qu'un autre point de vue existe, celui des populations traditionnellement exclues des pratiques intellectuelles occidentales. En directe filiation, la cartographie radicale vise à déchiffrer, pour les dénoncer, des processus peu visibles de domination à l'œuvre en les mettant en images. Un exemple particulièrement parlant réside dans la succession chronologique de cartes réalisée par Philippe Rekacewicz, qui montre l'évolution du territoire palestinien (voir la Figure 5 ci-dessus). Ce courant s'applique à mettre des outils cartographiques

à la disposition de populations locales pour les aider à faire valoir leurs intérêts.

En sciences de gestion, il existe bien des *Critical Management Studies* (CMS), qui, à l'image de la géographie radicale, proposent des alternatives aux théories managériales dominantes afin de transformer radicalement les pratiques managériales (ADLER, FORBES et WILLMOTT, 2007). Ces CMS partagent un profond scepticisme au sujet de la morale et de la soutenabilité sociale et écologique des formes de management dominantes. En revanche, il n'existe guère (à notre connaissance) d'équivalent de la cartographie radicale en matière d'outils de gestion, c'est-à-dire la production de tels instruments ou leur mise à la disposition d'acteurs de terrain pour permettre à ces derniers de faire valoir leurs intérêts. Souhaitables ou non (nous n'aborderons pas ici ce débat), ces instrumentations de gestion « radicales » seraient en tous les cas particulièrement innovantes.

Il existe bien des cas de détournement des outils par des acteurs de terrain (BOUDREAU et ROBEY, 2005), mais ceux-ci sont généralement vus comme des subversions indésirables ou comme des anomalies. Ces expressions locales, qui prennent la forme de détournements, de déplacements ou d'adaptations (MARTINEAU, 2012) sont peu pensées et instrumentées. On trouve trace, toutefois, d'auteurs qui en appellent à la création d'artefacts « ouverts », à une forme d'expression locale provenant du terrain : les « *enabling formalizations* » d'Adler & Borys (1996), ou les « artefacts pour usages inattendus » de Robinson (1993). Mais en dehors de ces quelques pistes, il ne reste encore aux utilisateurs aliénés (et mécontents de l'être) que le recours au

sabotage sous toutes ses formes (grèves du zèle, détournements, instrumentalisations ou couplages ritualisés).

Il serait dès lors possible d'inventer des instrumentations « ouvertes ». À la manière de la cartographie radicale, les individus pourraient participer à la production d'outils de gestion qui leur paraîtraient pertinents. Au-delà de l'avantage de la co-création, ils pourraient émaner de la base et s'imposer plus aisément en fonction de leur pertinence.

Conclusion

La métaphore que nous avons filée entre la carte géographique et les outils de gestion nous a permis d'éclairer le fonctionnement de ces outils. Au final, l'outil, en tant que représentation formalisée de l'organisation, est à la fois habilitant et contraignant. En abrégant le réel, il permet le recul, la réflexion, la communication, la coordination collective. Mais ce faisant, il permet aussi la domination, la réification, la manipulation : c'est là le « péché originel » et le paradoxe fondamental de l'outil de gestion. Mais ce péché originel ne doit pas empêcher une réflexion permettant d'inventer de nouvelles instrumentations gestionnaires.

Ces deux artefacts que sont la carte géographique et l'outil de gestion en viennent presque à se confondre. Que l'on pense à la carte rupestre de Bedolina : c'était sans doute un instrument de gestion du territoire mis à la disposition de la population de cette vallée, qui avait besoin d'en organiser la propriété et les mises en culture. En fait, on trouve tellement de parallèles entre les outils de gestion et les cartes géographiques que l'on peut être amené à se demander ce qui les différencie.

Nous pensons que la différence entre la carte et l'outil de gestion porte sur l'objet représenté. Les cartes visent à représenter un espace territorial ou physique (même les cartes les plus symboliques, qui, par exemple, vont représenter les PIB des pays ou les flux migratoires, restent ancrées dans la représentation, en arrière-fond, du territoire physique). L'instrument de gestion, lui, ne représente pas l'espace physique de l'organisation. Ce n'est pas un hasard si les plans d'évacuation que l'on trouve sur les murs des entreprises et qui en représentent son espace physique ne sont jamais appelés « outils de gestion », mais « plans ». Ils représentent des connaissances et des relations (DAVID, 1998) abstraites, et non des éléments relevant de l'espace physique de l'organisation. C'est là la particularité de l'outil de gestion que de matérialiser l'abstrait : dans ce passage de l'idéal au concret qui s'efface et échappe à la conscience réside une grande partie des réflexions critiques des sciences de l'organisation. À cet égard, dans cet éloignement par rapport au réel physique, l'outil de gestion se rapproche davantage du plan de métro que d'une carte de l'Institut Géographique National : si le plan de métro est une innovation cartographique intéressante, c'est précisément parce qu'il tend à s'affranchir de la réalité géographique des lieux qu'il représente.

Enfin, il conviendrait de se demander si les outils de gestion sont toujours effectivement nécessaires. L'outil

de gestion est le bras armé des sciences de gestion et du consultant : il est alors bien naturel qu'ils soient promus en toutes circonstances. Pourtant, il n'est sans doute pas toujours souhaitable d'instrumenter tous les aspects de l'activité, car, comme nous l'avons vu, les outils de gestion ont des effets néfastes qui sont le pendant de leurs qualités. Le voyageur expérimenté sait qu'il doit laisser leur place à la découverte, aux pérégrinations, aux rêveries et aux surprises, tout en gardant en vue son objectif final : n'est-ce pas là ce que l'on attend d'un manager talentueux ?

BIBLIOGRAPHIE

- ADLER (P. S.) & BORYS (B.), "Two types of bureaucracy: Enabling and coercive", *Administrative science quarterly*, pp. 61-89, 1996.
- ADLER (P. S.), FORBES (L. C.), & WILLMOTT (H.), "Critical management studies", *The Academy of Management Annals*, 1(1), pp. 119-179, 2007.
- BERRY (M.), « Une technologie invisible - L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains », *Cahiers du Centre de Recherche en Gestion de l'École polytechnique*, 1983.
- BOJE (D. M.) & WINSOR (R. D.), "The resurrection of Taylorism: total quality management's hidden agenda", *Journal of Organizational Change Management*, 6 (4), pp. 57-70, 1993.
- BOLAND Jr (R. J.), "Accounting and the interpretive act", *Accounting, Organizations and Society*, 18(2), pp. 125-146, 1993.
- BOUDREAU (M.-C.) & ROBEY (D.), "Enacting integrated information technology: A human agency perspective", *Organization science*, 16 (1), pp. 3-18, 2005.
- BOURGUIGNON (A.), "Management accounting and value creation: the profit and loss of reification", *Critical Perspectives on Accounting*, 16 (4), pp. 353-389, 2005.
- BOURGUIGNON (A.), « Les instruments de gestion sont-ils éthiques ? Les enjeux de la réification », *Management, mondialisation, écologie : Regards critiques en sciences de gestion*, Paris, Hermès, pp. 163-183, 2010.
- BOURGUIGNON (A.), MALLERET (V.) & NØRREKLIT (H.), "The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension", *Management accounting research*, 15 (2), pp. 107-134, 2004.
- BOUSSARD (V.), *Sociologie de la gestion : les faiseurs de performance*, Paris, Belin, 2008.
- CROZIER (M.) & FRIEDBERG (E.), *L'acteur et le système*, Éditions du Seuil, 1977.
- DAVID (A.), « Outils de gestion et dynamique du changement », *Revue Française de Gestion* (120), pp. 44-59, 1998.
- DE SANCTIS (G.) & POOLE (M. S.), "Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptive struc-

- turation theory", *Organization science*, pp. 121-147, 1994.
- DETCHESSAHAR (M.) & JOURNÉ (B.), « Une approche narrative des outils de gestion », *Revue Française de Gestion* (5), pp. 77-92, 2007.
- DUJARIER (M.-A.), « La division sociale du travail de prescription : le management à distance », *L'Idéal au travail*, pp. 5-25, 2012.
- ECO (U.), *De l'impossibilité de construire la carte 1 : 1 de l'Empire. Comment voyager avec un saumon. Nouveaux pastiches et postiches*, Paris, Grasset, pp. 221-229, 1998.
- GILBERT (P.), *L'instrumentation de gestion*, Paris, Economica, 1998.
- HARVEY (D.), *The condition of postmodernity*, vol. 14, Blackwell Oxford, 1989.
- HATCHUEL (A.) & WEIL (B.), *L'expert et le système*, Economica, 1992.
- JACOB (C.), *L'empire des cartes : approche théorique de la cartographie à travers l'histoire*, Éditions Albin Michel, 1992.
- LORINO (P.), *Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion*, Groupe ESSEC, 2002.
- MARTINEAU (R.), « Les usages-types d'un outil de gestion des risques à l'hôpital », *Management & Avenir* (4), pp. 215-236, 2012.
- MAZARS-CHAPELON (A.), « Le foisonnement d'outils de gestion : d'un portefeuille d'outils à une "technologie en pratique" », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 13 (4), pp. 5-38, 2010.
- MEYER (J. W.), & ROWAN (B.), "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony", *American journal of sociology*, 83 (2), 340 p., 1977.
- OAKES (L. S.), TOWNLEY (B.) & COOPER (D. J.), "Business planning as pedagogy: Language and control in a changing institutional field", *Administrative science quarterly*, pp. 257-292, 1998.
- ORLIKOWSKI (W. J.) & YATES (J.), "Genre repertoire: The structuring of communicative practices in organizations", *Administrative science quarterly*, pp. 541-574, 1994.
- ROBINSON (M.), *Design for unanticipated use*, Paper presented at the Proceedings of the Third European Conference on Computer-Supported Cooperative Work, Milan, Italy ECSCW'93, 13-17 September 1993.
- ROWLINSON (M.), "Challenging the foundations of organization theory - Work", *Employment & Society*, 18(3), pp. 607-620, 2004.
- SUCHMAN (L.), *Human-machine reconfigurations: Plans and situated actions*, Cambridge University Press, 2007.
- WEICK (K. E.), *Sensemaking in organizations*, vol. 3, Sage, 1995.