

**Séminaire N°6**  
**Dynamique instrumentale des organisations, incertitude et complexité**  
lundi 9h30 et mercredi 17h  
**lieu : Essec Management Education (EME) – Palais du CNIT – La Défense**

**coordonnateur :** Philippe Lorino (ESSEC)

**enseignants :**

Rolande Marciniak (Paris X – Nanterre) : [rolande.marciniak@wanadoo.fr](mailto:rolande.marciniak@wanadoo.fr)

Denis Bayart (CRG-Polytechnique - CNRS) : [bayart@shs.polytechnique.fr](mailto:bayart@shs.polytechnique.fr)

Albert David (ENS Cachan) : [albert.david@mlab.ens-cachan.fr](mailto:albert.david@mlab.ens-cachan.fr)

Philippe Lorino (ESSEC) : [ph.lorino@wanadoo.fr](mailto:ph.lorino@wanadoo.fr), [lorino@essec.fr](mailto:lorino@essec.fr)

Il n'existe pas d'organisation qui ne soit instrumentée, l'instrumentation pouvant revêtir des formes très diverses : langages spécifiques, chartes d'organisation, définition formelle ou informelle des rôles et des missions, systèmes d'évaluation et d'incitation, mesures comptables et financières, instruments juridiques, procédures, indicateurs, plans et budgets, systèmes d'information... De même que l'activité et l'apprentissage individuels sont indissociablement liés au langage et aux outils matériels ou symboliques mobilisés, de même, il semble y avoir un lien essentiel entre l'émergence et l'évolution des organisations et le développement et l'usage d'instrumentations. Historiquement, comme le montrent bien les travaux de Chandler, l'émergence de professions managériales (management intermédiaire, puis de base puis supérieur) va de pair avec l'invention de formes organisationnelles et de techniques instrumentales de gestion (comptabilité financière, comptabilité de gestion, budget, plans, indicateurs financiers, etc.), dont on peut phaser et dater l'apparition historique.

Pourtant le statut, la nature et le rôle des instruments, et notamment des instruments de gestion, dans les dynamiques organisationnelles a 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 séminaire sera de fournir les éléments d'une compréhension théorique approfondie de la place de l'instrumentation de gestion dans les dynamiques organisationnelles, pour constater que, loin de constituer un « appendice » autonome et subsidiaire de l'organisation, l'instrumentation est partie constitutive de l'organisation vue comme processus (« organizing » et non « organization »), au point que l'on pourra parler d'une véritable « genèse instrumentale de l'organisation ».

Les enseignants intervenant dans ce séminaire apporteront des contributions diverses à cette réflexion, à partir de points de vue diversifiés (management et innovation managériale, contrôle de gestion, systèmes d'information, logiques interprétatives et effets de tromperie), mais avec une cohérence d'ensemble assurée par l'intérêt commun qu'ils portent au thème de l'instrumentation dans les organisations et leur commune volonté d'aller au-delà des approches traditionnelles de type positiviste ou rationaliste des instruments et techniques. Ils évoqueront notamment les limites de ces approches rationalistes face à des contextes caractérisés par de hauts degrés d'incertitude et/ou de complexité.

**PREMIERE PARTIE : L'arrière-plan théorique – les théories disponibles pour rendre compte du rôle des instruments dans la dynamique des organisations et la gestion de l'incertitude et de la complexité.**

**Philippe Lorino (7x2 heures)**

*Professeur à l'ESSEC*

Pour lire et décrypter le rôle, le statut et la nature des instruments de gestion dans les dynamiques organisationnelles, on reviendra, d'une part, à la théorie des organisations, pour voir quelle place les divers courants théoriques en la matière ont réservé à l'instrumentation, d'autre part aux théories disponibles en matière d'outils et d'« artefacts », empruntées à des disciplines aussi diverses, que la philosophie des techniques, la psychologie du travail, l'ergonomie, la sociologie de l'innovation. On tentera ainsi d'esquisser une théorie des dynamiques organisationnelles médiatisées par l'usage d'instruments de nature très diverse. On s'appuiera sur des cas vécus par l'intervenant pour mettre en évidence les tours et détours parfois inattendus des instruments dans les évolutions des organisations. On s'appuiera aussi sur des textes clés de théorie des organisations ou de théorie des instruments (psychologie, sociologie, histoire des techniques).

On s'intéressera notamment :

- aux implications du discours **rationaliste** taylorien sur la notion d'instrument (séparation conception / réalisation, conception « scientifique » des outils de gestion, « one best way »), encore très présent dans les entreprises sous des formes parfois détournées,

- à la théorie des artefacts et de l'artificiel développée par Herbert Simon et à sa postérité **cognitiviste** (paradigme de la résolution de problèmes, représentations symboliques et traitement calculatoire, émergence des SI et de l'Intelligence Artificielle), éventuellement complétée ou ajustée par divers apports sur les blocages psychologiques de l'apprentissage (théorie de l'apprentissage organisationnel d'Argyris et Schön) ou sur les ressorts affectifs et métaphoriques de la création de connaissance (Polanyi, Nonaka, Takeuchi),
- aux critiques du rationalisme et du cognitivisme articulées par trois courants de recherche issus de divers horizons disciplinaires (psychologie, anthropologie, sociologie, linguistique), présentant de réelles convergences entre eux et esquissant une alternative aux théories rationalistes et cognitivistes des organisations et des instruments :
  - les théories de la **cognition située et de l'action située** (Suchman) et de la cognition distribuée (Hutchins),
  - la **théorie de l'activité** (Vygotski, Clot, Rabardel),
  - les théories **sémiotiques et interprétatives liées aux approches pragmatiques** (Umberto Eco, Peirce, Dewey).

On en déduira les termes nouveaux dans lesquels peut se poser la question des instruments dans des situations caractérisées par un impératif de créativité, d'intelligibilité et d'apprentissage forts, comme le sont les situations d'innovation, d'incertitude, de crise, de forte complexité, de conception.

En fin de séminaire, deux séances seront réservées à l'accueil et à l'écoute d'Yves Clot, professeur de psychologie du travail et clinique de l'activité au Conservatoire National des Arts et Métiers, et Pierre Rabardel, Professeur de Psychologie du Travail à l'Université Paris VIII, qui sont tous deux parmi les promoteurs les plus notables de la théorie de l'activité et des approches situées de l'organisation (action située) en France. et se caractérisent tous deux par leur coopération scientifique active avec le monde de la gestion.

#### **Bibliographie :**

**Chandler A.**, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, MA: Harvard Belknap, 1977.

**Rabardel P.**, Le langage comme instrument ? Eléments pour une théorie instrumentale élargie, in *Avec Vygotski*, edited by Yves Clot, La Dispute, Paris 1999, page 283.

**Simon Herbert**: *The Sciences of Artificial*, MIT Press, Cambridge, 1981, traduit en Français : "Science des systèmes, science de l'artificiel", Dunod, Paris 1991.

**Suchman Lucy**: *Plans and Situated Actions, The Problem of Human-Machine Communication*, Cambridge University Press, Cambridge, 1987.

ainsi que :

**Argyris Ch., Schön D.**, *Organizational learning, a theory of action perspective*, Addison Wesley, New York 1978.

**March J., Olsen J.**, The Uncertainty of the Past: Organizational Learning Under Ambiguity, in *European Journal of Political Research*, 3, 1975. French translation: La mémoire incertaine. Apprentissage organisationnel et ambiguïté, in James March, *Décisions et organisations*, Editions d'Organisation, Paris 1991.

**Nonaka I., Takeuchi H.**, *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, Oxford-New York, 1995.

**Piaget J.**, *L'épistémologie génétique*, PUF, Paris, 1970.

**Piaget J.**, *La psychologie de l'intelligence*, Paris, Armand Colin, 1947.

**Vygotski L.S.**, *Thought and Language*, translated in French *Pensée et Langage*, Messidor, Paris, 1934.

#### **DEUXIEME PARTIE : Sémiotique et cadrage de l'incertitude : de l'interprétation coopérative à la manipulation et à la tromperie**

**Denis Bayart (4x2heures)**

*CNRS-CRG Ecole Polytechnique*

Cette séquence vise à fournir des concepts et des outils d'analyse des situations qui peuvent être trompeuses, soit par effet d'illusion, soit par manipulation. Il s'agit de comprendre comment s'articulent dans une même situation coopération et défiance, quelle est leur dynamique, quels sont les signes correspondants et par quels processus ils sont interprétés dans un sens ou dans un autre.

Les ressources théoriques seront abordées en 4 séances :

- la sociologie d'Ervin Goffman avec l'analyse des "cadres de l'interaction". Elle nous montre comment la certitude ou l'incertitude sont liées à des cadres de référence qui structurent la vie quotidienne. Goffman a beaucoup étudié les tromperies et faux-semblants.

- des notions de sémiotique. La sémiotique se définit comme une science générale des signes, et son intérêt ici, en gestion, est de laisser ouverte la question du caractère véridique ou mensonger d'un signe. Cette question relève du rapport entre le signe et son objet, qui dépend de l'interprétation. Le processus d'interprétation peut être comparé à une enquête.

- les processus d'interprétation seront étudiés sur des textes de gestion pris comme exemples. La sémiotique littéraire de Umberto Eco considère un texte comme un dispositif établissant une relation entre auteur et lecteur, relation qui peut être "coopérative" ou non. Dans les théories de gestion, il est généralement supposé implicitement que les destinataires des textes sont coopératifs. Les travaux de Eco permettent des analyses beaucoup plus nuancées.

- discussion d'un cas de gestion : l'arbre de performances des bureaux de poste. On verra les multiples interprétations que peut engendrer un même outil (largement quantitatif) dans des situations variées et on dégagera les cadres qui fondent ces interprétations. Ce cas permettra d'aborder la question des relations entre interprétations codifiées et interprétations ouvertes.

### **Evaluation**

Un exercice écrit de 2 à 4 pages sera demandé : analyse d'un texte de gestion choisi par vous-même en vous appuyant sur les concepts vus, notamment ceux de Umberto Eco.

**Bibliographie** : (la plupart des textes seront disponibles sur un site internet réservé au séminaire)

**Berger et Luckmann** : *La construction sociale de la réalité*, Masson/Armand Colin, Paris, 1996, deuxième édition

**Desrosières, Alain** : *La politique des grands nombres. Histoire de la raison statistique*, La Découverte, 1993. Rééd. Découverte-Poche. – Lire l'introduction (réalisme versus conventionnalisme dans les concepts statistiques)

**Eco, Umberto** : *Lector in Fabula, le rôle du lecteur*, Livre de poche. – Fondamental pour la séquence. Lire les 4 premiers chapitres et l'introduction.

**Eco, Umberto**, *Les limites de l'interprétation*, Livre de poche – chap. sur Zadig, Holmes et l'abduction.

**Ginzburg, Carlo** : *Mythes, emblèmes, traces. Morphologie et histoire*. Flammarion, Nouvelle bibliothèque scientifique, 1989 (trad.).

**Goffman, Ervin** : *Les cadres de l'expérience*, Minuit, 1991 – Fondamental pour la séquence. Introduction et chap. 1 à 5

**Schütz, Alfred** : "Sur les réalités multiples", chap. 4 de *Le chercheur et le quotidien*, Méridiens Klincksieck, Paris 1987

## **TROISIEME PARTIE : Outils de gestion : structure, dynamique, innovation**

**Albert David (5 x 2 heures)**

**Professeur à l'ENS Cachan, Directeur de M-Lab / Dauphine Recherches en Management, Chercheur associé au CGS, Ecole des Mines de Paris.**

Les outils de gestion prennent des formes extrêmement variées. De la formule de calcul d'une prime aux progiciels de gestion intégrée, du tableau de reporting le plus complet et le plus formel aux outils les plus invisibles – contrats implicites, récompenses symboliques, ambiguïté, cynisme et même... machine à café ou disposition des lieux – les outils de gestion structurent et cadencent une partie de la dynamique des organisations.

Pour aborder la question de la nature, de la structure et de la dynamique des outils de gestion, ce séminaire prendra en compte simultanément

- les aspects historiques et généalogiques des outils : d'où viennent les grands outils qui composent les techniques actuelles de management, à quelle vague de rationalisation correspondent-ils, de quelle expansion de la rationalité sont-ils la signature ?
- la nature même des outils en tant que constituant ou matérialisant des techniques : de quoi sont faits les outils de gestion, quelles différences peut-on faire entre outil, technique, instrument, machine, quels sont les « modes d'existence » des outils de gestion en tant qu'objets techniques ?
- les interactions outil-organisation : au niveau des organisations, au quotidien, comment analyser le processus d'adoption des outils, quels apprentissages croisés prennent place au cœur de la dynamique d'interaction entre outil et organisation, comment organisations et outils s'adaptent et se transforment ?
- les processus d'invention et d'innovation en management : d'où viennent les nouveautés en management, qui sont les inventeurs, les concepteurs innovants, entre mode et mouvement de fond, quelles logiques structurent le marché des innovations managériales ?

**Le cours d'Albert David s'appuiera à la fois sur des travaux théoriques fondamentaux et sur des recherches empiriques portant directement sur les outils de gestion et leur dynamique.**

## **QUATRIEME PARTIE : Dynamique instrumentale des organisations à travers les systèmes et les technologies de l'information et de la communication. Design organisationnel.**

**Rolande Marciniak (4 x 2 heures)**

**Professeur à l'Université Paris X Nanterre.**

Dans ce module seront abordés huit thèmes concernant la dynamique du Système d'Information dans la dynamique organisationnelle, en quatre séances. Il ne s'agira pas de se pencher sur la technicité propre du S.I., mais d'en considérer la place, le rôle et la nature dans le fonctionnement et les évolutions de l'organisation, d'un point de vue gestionnaire, notamment du point de vue du « design organisationnel ».

Il est conseillé aux étudiants de lire préalablement l'ouvrage (petite collection « Poche » chez Economica) "Système d'Information Dynamique et Organisation" (collection PIQ, seconde édition, octobre 2005) de Rolande Marciniak et Frantz Rowe.

Les huit thèmes qui seront abordés se rattachent au thème générique de « la dynamique instrumentale des organisations à travers les systèmes et les technologies de l'information et de la communication » :

1. définir le système d'information et la recherche en systèmes d'information d'un point de vue gestionnaire
2. l'évaluation des SIC : quatre approches historiques de l'évaluation (du naturalisme au constructivisme)
3. les théories relatives au choix et à l'utilisation des technologies de l'information et des médias
4. design organisationnel : technologies, conception des structures, des systèmes d'information et de communication et performance
5. dynamique des projets en systèmes d'information, ERP et transversalité des organisations
6. systèmes d'information et coopération
7. systèmes d'aide à la décision et à l'action et conformité
8. systèmes d'information inter-organisationnels et frontières de l'organisation.

### **MODE D'EVALUATION DU SEMINAIRE**

Contrôle continu assorti d'une dissertation finale.

#### **Contrôle continu (50%)**

Pour la partie du séminaire assurée par Denis Bayart, les étudiants auront un exercice écrit à réaliser.

Pour les autres enseignants, les étudiants seront notés

- soit sur exposé,
- soit sur une note de lecture écrite (commentaire d'un texte d'auteur),
- soit sur un exercice écrit.

La note finale de contrôle continu sera la moyenne des notes ainsi obtenues avec les quatre enseignants.

#### **Dissertation (50%)**

Une liste de sujets de dissertation (10 à 15 pages) sera remise aux étudiants en février. Elle réunit des sujets proposés par chacun des enseignants. La dissertation devra être remise au plus tard le 15 mai.

**UN RECUEIL GLOBAL DE LECTURES SERA REMIS AUX ETUDIANTS.**