

Une technologie invisible - L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains

Michel Berry

▶ **To cite this version:**

Michel Berry. Une technologie invisible - L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains. 1983. hal-00263141

HAL Id: hal-00263141
https://hal.science/hal-00263141

Submitted on 11 Mar 2008

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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NoDerivatives 4.0 International License

CENTRE DE RECHERCHE EN GESTION
DE L'ÉCOLE POLYTECHNIQUE

UNE TECHNOLOGIE INVISIBLE ?

L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains

Michel BERRY
Juin 1983

Avertissement au lecteur

Dans le cadre de son programme sur l'analyse des systèmes sociaux complexes, la DGRST a accordé en 1979 une aide au Centre de Recherche en Gestion (CRG) pour mener un programme de recherche sur le rôle des instruments de gestion dans les systèmes sociaux complexes.

Ce travail a donné lieu en avril 1983 à un rapport collectif regroupant plusieurs articles et ouvrages ainsi qu'un texte de synthèse. Le présent document est constitué par le texte de synthèse auquel a été joint (voir annexe I) les termes d'une controverse suscitée par la publication d'un article d'un des chercheurs du Centre (G. de Pouvourville), controverse qui alimente très directement la problématique développée dans le texte de synthèse.

Nous avons fait figurer en annexe II le plan du rapport général ; tous ces documents peuvent être obtenus auprès du CRG, 1 rue Descartes - 75005 Paris - Tél : 01 46 34 33 03 ou 0146343409.

SOMMAIRE

Introduction 5

1. La réduction de la complexité 8

a) Complexité des situations de gestion et impératifs de l'action 8
b) Le pertinent et le simple 9
c) Le nouveau et le connu 10
d) Les limites de l'empirisme 10

2. Instruments de gestion et automatismes de comportement 11

a) Le mécanisme élémentaire : paramètres numériques et comportements 11
b) Instruments d'analyse et comportements 13
c) La réalité cachée derrière les mesures 14
d) Outils et machines de gestion : du décideur à l'agent 15

3. La rationalité éclatée 16

a) Rationalité universelle et rationalité locale 17
b) Les vertus méconnues du gaspillage et du flou sur l'information 18
c) Bonne et mauvaise gestion 19

4. Instruments de gestion et rapports sociaux 20

a) Valeur technique et valeur institutionnelle d'un instrument de gestion 21
b) L'instrument de gestion comme cristallisation de rapports de forces 22
c) L'instrument de gestion comme carrefour d'institutions 24

5. Changer d'instruments 25

a) Les points d'ancrage des outils de gestion 25
b) Cohérence et stabilité. Harmonies et décalages 28
c) Le marché des outils de gestion 30

6. Une technologie invisible ? 32

a) Volontés et mécanismes 33
b) La résistance culturelle à la notion de mécanisme de gestion 34
c) Les accommodements avec le système 35
d) Des mécanismes cachés sous les faits 36
e) Les carences du savoir 39

7. Conclusion : les trahisons de l'intendance 41

Références 45
Annexe 48

Controverse entre les responsables de la Compagnie des Dirigeants d'Approvisionnement et Acheteurs de France et Gérard de Pouvourville à propos d'un article des Annales des Mines (mars 1982)

Résumé

Des instruments de gestion plus ou moins complexes sont mobilisés dans la gestion des organisations. Ils sont généralement considérés comme des auxiliaires discrets et fidèles au service du pouvoir, comme les indications du tableau de bord et des dispositifs de commande d'un pilote d'avion. Ceci est cohérent avec la vision selon laquelle la conduite des organisations est essentiellement affaire de volontés.

La présente recherche montre, qu'au contraire, les instruments de gestion sont souvent des éléments décisifs de la structuration du réel, engendrant des choix et des comportements échappant aux prises des hommes, parfois à leur conscience. On étudie alors plusieurs dimensions de leur rôle : réduction de la complexité, mise en place d'automatismes de décision, division de la vigilance, régulation des rapports sociaux et maintien de la cohérence ; sur chacune de ces dimensions ils font des arbitrages plus ou moins pertinents, plus ou moins bien assumés et ceci explique les crises qui agitent périodiquement les organisations.

En première approximation, c'est l'intendance qui commande et non les volontés ; cela ne nie pas la possibilité de tout changement conscient mais il convient alors de s'intéresser aux procédures et aux outils mis en œuvre plutôt qu'aux intentions affichées ou à l'exercice du pouvoir visible. Cette analyse conduit à l'idée que, face aux mutations techniques et autres et à la mobilité du monde actuel, il est urgent de revoir nos modes traditionnels d'exercice du pouvoir.

Introduction

La conduite des organisations publiques ou privées mobilise des instruments de gestion. Ce peut être des outils matériels, comme un ordinateur par exemple ; des outils conceptuels comme un taux d'actualisation pour étudier l'intérêt d'un investissement ; des outils d'aide à la décision complexes, comme un modèle de marketing pour étudier le marché potentiel d'un nouveau produit ; des dispositifs aux ramifications nombreuses, comme un système de contrôle de gestion ; des procédures instituant des cheminements obligatoires pour des dossiers, imposant des règles sur leur mode d'élaboration, etc..

Le dirigeant de l'organisation, ou plutôt son équipage car la conduite des grandes organisations dépasse les capacités d'un homme seul, apparaît alors souvent comme un pilote d'avion ayant à sa disposition toute une série d'indicateurs - on emploie souvent le terme de tableaux de bord en matière de gestion - et de dispositifs d'asservissement relayant ses impulsions. Certes, on sait bien que le pilotage d'une entreprise est une affaire plus complexe que celui d'un avion car un dirigeant doit aussi savoir convaincre, négocier, faire face à des conflits avec l'extérieur ou avec l'intérieur ; mais on considère généralement qu'il s'agit de problèmes à régler cas par cas ; selon cette optique, on reconnaît le talent d'un dirigeant à son aptitude à surmonter les difficultés entravant invariablement l'action.

Si l'on s'attache souvent aux talents personnels des hommes constituant l'équipage, on fait aussi référence à des savoirs : l'économie est souvent considérée comme la science des "bon choix", un peu comme la carte du navigateur ; le "management" comme un ensemble de connaissances fournissant les clés du succès, guide pour mener la stratégie de l'organisation et entretenir le dynamisme des hommes ; il est aussi fait référence à la sociologie pour éclairer les relations de pouvoir et la dynamique des rapports de force dont toute organisation est le siège.

Dans cette vision de la marche des organisations qui imprime encore fortement notre imaginaire collectif, et selon laquelle ce sont les volontés qui commandent, les instruments de gestion ne sont que des auxiliaires discrets et fidèles du pouvoir : discrets car on n'en parle guère dans les questions de finalités qui agitent périodiquement les organisations ; discrets aussi car ils ne font guère l'objet d'intérêt des savoirs de référence comme l'économie, le "management" ou la sociologie. Fidèles car il semble souvent entendu que les instruments de gestion sont des serviteurs dociles des intentions qui ont présidé à leur élaboration. D'ailleurs le marché des instruments de gestion offre aujourd'hui à profusion des produits destinés à éclairer et faciliter la conduite des organisations. L'idée que ces fruits de l'imagination des experts et de la fécondité de la science et de la technique (comme l'informatique ou la télématique par exemple) puissent prendre le pas sur l'homme est alors presque sacrilège. Tout au plus évoque-t-on, mais sous forme anecdotique et de manière humoristique, des cas où les volontés semblent grossièrement déjouées par les moyens mis en œuvre.

L'objet de ce rapport est de montrer au contraire que les instruments mobilisés dans la gestion constituent un élément décisif de la structuration des situations et de leur évolution et qu'ils engendrent souvent mécaniquement des choix et des comportements échappant aux prises des volontés des hommes, parfois même à leur conscience ; ils conduisent ainsi les organisations dans des directions voulues parfois par personne et les rendent même rebelles aux efforts de réforme. Si l'on affiche aujourd'hui un grand respect pour les lois imposées par la matière, on semble souvent ignorer celles imposées par les instruments de gestion : on n'imagine pas un responsable de fabrication qui se désintéresserait des caractéristiques précises de ses instruments de production pour agencer ses fabrications ; de même lorsqu'on lance un grand projet technique,

on sait quelle humilité il faut vis-à-vis de contraintes techniques, avec quel soin il faut choisir les compétences techniques des personnes mobilisées et de quelle patience il faut s'armer pour arriver au terme du projet. Par différence, il semblerait qu'en matière de gestion, le célèbre dicton "l'intendance suivra" résume encore bien des conceptions : la gestion semblerait essentiellement affaire de volontés, qui doivent être, bien sûr, relayées par des dispositifs, mais il ne s'agit que d'une question d'ordre technique, subordonnée comme il se doit au politique. C'est ainsi que des instruments comme ratios simples, nomenclatures, critères de choix, systèmes de gestion informatisés ou non, deviennent les éléments d'une technologie invisible dont les effets nocifs sont d'autant plus implacables qu'on la laisse jouer dans l'ombre.

Nous examinerons ici les différentes dimensions selon lesquelles on peut analyser le rôle des instruments de gestion puis nous nous attacherons à comprendre pourquoi leur impact est sous-estimé, voire ignoré. Nous montrerons enfin que les mutations techniques et autres et la mobilité du monde actuel imposent une révision des idées qui ont présidé jusqu'à maintenant à la conception et à la mise en œuvre des instruments de gestion.

Nous étudierons d'abord les instruments de gestion comme une réponse à la complexité : toute situation de gestion est d'une complexité dépassant les capacités d'analyse des hommes et ceci prend un relief particulier dans les grandes organisations où l'encombrement du temps des agents et l'urgence des choix poussent aux outils simples, aux idées simples, aux critères de jugement expéditifs. Une contradiction surgit entre la fidélité de la description des phénomènes en cause et la simplicité qui économise du temps. Le parti de la simplicité conduit à prendre des raccourcis qui ne sont ni aléatoires ni anodins, ce qui peut aller contre l'efficacité des agents et leur pourvoir d'inflexion sur la marche des affaires.

Les instruments de gestion induisent aussi des automatismes de décision et de comportement ; ceci peut être voulu explicitement, selon l'idée qu'on ne peut débattre de tout à chaque instant. Mais on peut assister à une véritable mécanisation des comportements, les instruments de gestion engendrant des rationalités autonomes, jugées aberrantes de l'extérieur, mais solidement maintenues en place. En outre, la vigilance des agents sur l'évolution du contexte dans lequel ils sont placés peut être déjouée par les indications fournies par leurs tableaux de bord, chacun cherchant à faire bonne figure au regard des valeurs relevées sur ces indicateurs, fût-ce au prix d'acrobaties plus ou moins clandestines.

Les instruments de gestion et d'évaluation appliqués à chacune des parties de l'organisation sont spécialisés et partiels ; cette spécialisation répond à une division des rôles et il apparaît normal que le commerçant, le fabricant, le financier, etc… relèvent de critères différents et disposent d'instruments propres à leur fonction : ces instruments sont les moyens d'une division de la vigilance. Mais cette spécialisation des critères rend impossible une cohérence globale des choix. Il y a alors une contradiction entre les critères traditionnels de la bonne gestion, fondés sur la croyance en une rationalité universelle posée a priori, et la marche effective d'une organisation, régie par une juxtaposition de logiques locales engagées dans une incessante confrontation. La cohabitation de ces logiques antagonistes est facilitée par le flou sur l'information, l'excédent de moyens et l'opacité sur les pratiques, facteurs qui rendent d'ailleurs difficile l'analyse d'une organisation et remettent en cause la pertinence de certaines applications de l'informatique ou des rationalisations de la gestion suggérées face à la crise. On proposera alors une autre définition de la bonne gestion, définition locale et relative, liée à un observateur.

Les instruments de gestion régissent aussi les rapports entre les hommes, entre les groupes sociaux. Ils interviennent donc dans l'univers des forces sociales en imposant des arbitrages, plus

ou moins bien assumés. Mais lorsqu'ils se dévalorisent dans le fonctionnement même de l'organisation, par exemple lorsque leur valeur opératoire devient ouvertement contestée, l'arbitraire des choix passés réapparaît alors et se libère des rapports de force un moment contenus ou même masqués par ces instruments. Le "dialogue de sourds" qui caractérise généralement ce type de situations explique alors la difficulté de dénouer les crises qui apparaissent.

Cette importance centrale accordée aux instruments de gestion fait de leur changement un enjeu important de l'action sur les organisations. Mais ils sont maintenus en place par des forces considérables, repérées ici à travers quatre dimensions : les propriétés de la matière, les normes institutionnelles, les normes culturelles et les caractéristiques des personnes. En outre nous avancerons que le changement est d'autant plus difficile à provoquer que les instruments de gestion entretiennent une cohérence relative dans l'organisation, l'absence de dysfonctionnements renforçant les résistances au changement. Mais cet état d'harmonie est par nature éphémère et nous proposerons une explication des crises comme l'apparition de décalages entre les contraintes imposées par la matière, les institutions, la culture et les personnes. L'organisation entre alors dans une phase incertaine qui peut se marquer aussi bien par un repli sur les schémas anciens, fût-ce au prix de la désignation de boucs émissaires, que par la mise en chantier d'une réforme. Mais la mise en œuvre de ces réformes est entachée de nombreuses incertitudes et les échecs ne sont pas rares car la connaissance de la physiologie des organisations est encore embryonnaire. Ces incertitudes créent un formidable besoin de savoir et un appel à l'expertise qu'il faut interpréter autant par son rôle anxiolitique que par son rôle opératoire. Ceci explique les raisons d'une contradiction fondamentale en matière d'appel à des outils nouveaux : chacun invoque l'unicité des situations auxquelles il est confronté mais tous semblent rassurés par la mise en œuvre de modèles à vocation universelle ; on trouvera là une explication de l'importance des modes en matière de gestion.

Nous expliquerons enfin pourquoi l'impact des instruments de gestion est souvent sous estimé. En premier lieu, la gestion est vue aujourd'hui le plus souvent comme principalement régie par l'exercice de volontés ; c'est l'image du pilote d'avion évoquée précédemment. Ensuite, l'idée même que les choix puissent résulter mécaniquement de l'effet des instruments mis en œuvre par l'homme et selon une manière qui lui échappe semble une atteinte à la dignité de ses consciences et de ses volontés. En outre ces mécanismes sont comme cachés derrière les faits : d'une part ceux qui sont en position d'exécution vivent leur rapport aux normes sur le mode de l'arrangement local, de la préservation d'une zone de liberté au prix éventuellement de pratiques plus ou moins clandestines ; d'autre part les responsables investis de réels pouvoirs ont d'autres enjeux que la remise en cause des instruments : sollicités pour traiter des dossiers problématiques, c'est-à-dire ceux qui échappent aux mécanismes courants de gestion de l'organisation, ils peuvent être pris dans une logique où ils n'ont plus la perception des déterminismes qui pèsent sur les affaires courantes ou le temps et les enjeux pour peser sur leur emprise. Enfin, les savoirs auxquels il est usuellement fait référence en matière de gestion ignorent la question des outils ou ne les voient que comme des moyens parfaits au service de l'action et contribuent ainsi à en faire sous-estimer l'importance.

Ces considérations n'amènent pas à nier toute possibilité d'inflexion raisonnée sur les systèmes sociaux complexes. Mais considérer qu'en première approximation, c'est l'intendance qui commande, est un préalable pour en déjouer les pièges ; l'attention se porte alors plus sur les instruments mis en œuvre et les processus de choix que sur les volontés affichées et l'exercice du pouvoir visible. Cela conduit à rechercher de nouveaux outils et de nouvelles modalités

d'exercice du pouvoir capables de mieux prendre en charge la complexité des organisations modernes et les turbulences auxquelles elles sont confrontées.

Tous les instruments de gestion ont donc à la fois des effets vertueux et des effets pervers sur chacune des dimensions évoquées précédemment : réduction de la complexité, institution d'automatismes dans les décisions, division de la vigilance, régulation des rapports sociaux, maintien de la cohérence. Les réflexions qui suivent mettront cependant souvent plus l'accent sur les effets pervers et l'on pourra donc trouver ce texte plus critique que constructif mais ceci s'explique de plusieurs manières :

- Le matériau d'observation a été recueilli à travers des études cliniques (1) (2), modalités consistant à instituer une relation entre les chercheurs et une organisation à partir d'un problème ressenti au sein de celle-ci ; la présence des chercheurs est donc associée à des crises et leur observation amène ainsi à mettre du relief sur les facteurs de ces crises ; les organisations bien portantes éprouvent rarement le besoin d'une présence des chercheurs ;

- Il se peut que, par une sorte de déformation, les chercheurs soient comme les médecins qui éprouvent beaucoup plus de plaisir à parler de la maladie que de la bonne santé ; mais on se rappellera qu'en médecine la pathologie est souvent la meilleure voie pour accéder au physiologique ;

- Enfin, et c'est la raison la plus importante, nous ne proposons pas aujourd'hui de solutions toutes faites aux problèmes de la conduite des organisations, nous en nions même la pertinence ; la démarche consiste plutôt à effectuer un diagnostic approfondi puis à mettre sur pied en collaboration avec les agents de l'organisation des solutions sur mesure ; le CRG et le Centre de Gestion Scientifique de l'École des Mines (CGS) ont ainsi fait des expériences en vraie grandeur considérées comme réussies. Le parti général de ce texte nous a plutôt conduit à mettre l'accent sur des dimensions souvent occultées du rôle des outils de gestion, dimensions au centre de la méthode de diagnostic.

1. LA RÉDUCTION DE LA COMPLEXITÉ

a) Complexité des situations de gestion et impératifs de l'action

Dans les grandes organisations, les agents sont engagés dans des situations de gestion (3) complexes et amenés à formuler des jugements et des choix en disposant d'une information incomplète et d'une fiabilité incertaine ; en outre, l'encombrement de leur temps et l'urgence qui préside souvent à la conduite de l'action, ne leur laissent guère de disponibilité. Nombreux sont en tout cas ceux qui reconnaissent formuler des jugements et des choix sans avoir le temps de les instruire comme ils le devraient.

Les agents se fondent alors sur des abrégés, abrégés dont le choix n'est généralement ni aléatoire, ni anodin. Nous distinguerons ici les abrégés du vrai et les abrégés du bon (cette formulation a été dégagée par Claude Riveline au cours de diverses séances de travail entre le CRG et le CGS) :

- Les abrégés du vrai se résument souvent à quelques chiffres simples ; on mesure par exemple l'état du pays à l'aide de quatre chiffres (inflation, chômage, solde du commerce extérieur, solde budgétaire) ; on évalue la santé d'une entreprise à travers quelques ratios comptables ;

on caractérise une activité d'une entreprise en la positionnant dans une matrice à quatre cases en fonction du taux de croissance et de la part du marché de cette activité (méthode du Boston Consulting Group -appelé B.C.G. dans la suite) (4) ; on mesure la qualité d'un chercheur en comptant le nombre de ses publications, etc..

- Les abrégés du bon s'énoncent souvent de façon lapidaire ; on dit par exemple "le déficit budgétaire ne doit pas dépasser 3 % " ; "pour faire face à la compétitivité internationale, il faut accélérer l'automatisation des unités de production" ; "il faut attribuer les marchés publics par appels d'offres pour respecter les règles de la concurrence (5) " ; "une bonne activité se trouve dans la case "vedette" de la matrice du BCG et il faut se débarrasser des "poids morts" ; "un bon investissement doit avoir une rentabilité supérieure à 25 %" ; on qualifie de mauvais gestionnaire un agent ne respectant pas ses objectifs, sans trop se demander comment ont été calculés ces objectifs (6)" ; etc.

Tous ces raccourcis permettent de gagner du temps et c'est leur fonction immédiatement apparente pour qui étudie la gestion : les décideurs demandent sans cesse qu'on leur fournisse des chiffres simples, des idées simples et faciles à défendre. Le gain de temps que procurent ces raccourcis doit s'analyser selon deux dimensions : d'une part cela permet de se fixer rapidement une opinion sur une situation donnée et d'autre part cela permet de justifier plus facilement ses choix. En effet il n'existe pas de décideur unique et tout puissant et chacun a des comptes à rendre sur son action ; le fait que les "contrôleurs" et les "contrôlés" se fondent sur les mêmes moyens d'analyse leur permet d'ajuster plus rapidement leurs points de vue et réduit leurs occasions de divergence.

Cet attrait du simple s'explique donc par l'angoisse de la part des agents d'avoir à se plonger dans une complexité inaccessible à leur compréhension dans un bref laps de temps. Mais nombre de gestionnaires en viennent progressivement à faire de nécessité vertu et à affirmer que la simplicité est toujours un gage d'efficacité et qu'elle est un moyen privilégié pour infléchir la marche des organisations, opinion dont le bien fondé universel sera contesté au long de ce rapport.

b) Le pertinent et le simple

Nous relèverons tout d'abord une contradiction permanente de la gestion qui tient au fait que la simplicité va au détriment de la fidélité de la description des phénomènes en cause et peut se trouver ainsi fort coûteuse sur le plan de l'efficacité. Plusieurs articles de ce rapport mettent en relief cette contradiction mise plus particulièrement en évidence par Gérard de Pouvourville à propos de la nomenclature de la Sécurité Sociale (7). Évoquons ici quelques exemples :

- La grille d'analyse du B.C.G. n'est qu'une schématisation mais les présentations qui en sont faites insistent rarement sur les hypothèses sous-jacentes, forcément très réductrices ; une utilisation mécanique, sans analyse cas par cas du bien fondé de ces hypothèses peut conduire à des choix inopportuns ; mais la commodité de mise en œuvre de cette grille, sa large diffusion jointe à l'attirance pour les idées simples permettent rarement d'éviter un usage simpliste et un rejet pur et simple de la méthode une fois passé l'effet de mode ; (un exemple de présentation purement commercial est fourni par les célèbres notes du B.C.G. destinées à retenir l'attention des cadres supérieurs pendant quelques minutes ; on pourra consulter Abbell et Hammond pour une présentation moins schématique et Collomb et Ponssard (8) pour une étude du décalage entre le contexte de l'industrie lourde et ces méthodes d'analyse et pour proposer une approche moins réductrice).

- La nomenclature de la sécurité sociale apparaît trop complexe pour ceux qui veulent s'en servir comme outil d'une politique de tarification mais elle est beaucoup trop réductrice comme outil de contrôle de l'activité médicale, ce qui engendre de nombreux effets pervers dénoncés par tous (7).

- Dans un atelier où les machines représentent l'essentiel des engagements financiers, les responsables sont jugés selon l'emploi des hommes, ce qui induit une sous-utilisation des machines jugée dans un premier temps inacceptable ; la suggestion de changer les indicateurs de gestion est rejetée en particulier à cause des complications que cela allait entraîner dans le système de contrôle de gestion de l'entreprise (6).

c) Le nouveau et le connu

D'autre part, les agents n'ont pas toujours le libre choix des schématisations qu'ils opèrent : elles dépendent de tout ce qui, dans l'organisation, sert à mesurer, à classer, de tout ce qui y est constitué en tant que trace, de toutes les idées qui y sont facilement admises et donc de sa culture et de son histoire ; elles dépendent des contraintes imposées par les institutions extérieures, des idées largement admises. Ainsi, par exemple, la force prise dans chaque entreprise par la grille d'analyse du B.C.G. tient au fait que, dans une sorte de mimétisme, un grand nombre d'entreprises l'ont adoptée à peu près au même moment et qu'elle a été reprise à leur compte par la plupart des fonctionnaires en charge des questions de politique industrielle de l'Etat : cela leur permettait de parler le même langage que les industriels et d'affirmer ainsi leur légitimité à orienter des secteurs industriels.

Autrement dit, tout ce qui fait gagner du temps peut rendre dépendant de ce qui est institué dans l'organisation et dans son environnement alors que provoquer des inflexions significatives de la marche de l'organisation, innover, suppose de prendre des distances par rapport à cet institué et aux commodités qu'il offre.

d) Les limites de l'empirisme

La réduction de la complexité apparaît ainsi comme une opération à la fois nécessaire et périlleuse ; nécessaire car on est obligé de simplifier pour appréhender et pour agir, périlleuse car les simplifications opérées par les agents peuvent se retourner contre eux en les empêchant de parvenir aux fins qu'ils recherchent, sans qu'ils aient toujours une claire conscience des difficultés en cause ou le temps d'y remédier. C'est ici qu'on sent les limites des positions purement pragmatiques insistant sur les questions de mise en œuvre et exaltant les tempéraments "fonceurs" au détriment de l'analyse des prémisses sur lesquelles se fonde l'action. Ceci prend une importance particulière dans les périodes de mutations profondes comme celle que nous vivons : l'accroissement de la taille des organisations, de la complexité des interactions entre les agents, la fin d'un monde fondé sur l'existence de régimes permanents conduisent les outils et les idées traditionnels à se retrouver parfois fortement décalés par rapport aux exigences nouvelles du temps.

Comprendre comment se constituent, interagissent et évoluent les abrégés évoqués ici, comment ils agissent sur le comportement des agents, comment en retour ceux-ci peuvent les modifier, est donc une question cruciale. Le présent rapport est plus particulièrement centré sur les abrégés fournis par les instruments de gestion c'est-à-dire par les moyens matériels et intellectuels proposés aux agents ou qui leur sont imposés pour mesurer, classer, évaluer, choisir. Tous les

abrégés ne sont pas liés à des instruments de gestion proprement dit, comme par exemple l'idée qu'on ne peut sauver l'industrie qu'en l'automatisant. Mais lorsqu'une idée devient stéréotype et même qu'elle se réifie (la règle du moins disant dans les marchés publics par exemple) elle a un effet semblable, du point de vue qui nous intéresse ici, à des instruments de gestion. Ceci explique que dans ce texte nous passerons parfois de l'univers des outils matériels à celui des idées sans marquer de discontinuité.

2. INSTRUMENTS DE GESTION ET AUTOMATISMES DE COMPORTEMENT

Nous l'avons vu, nombreux sont ceux qui n'ont pas le temps d'instruire comme ils devraient leurs jugements et leurs choix. L'action apparaît en effet souvent plus guidée par des réflexes que des réflexions. On pourrait en déduire alors que les choix sont livrés au hasard des contingences du moment et des personnalités en présence. C'est une thèse qui a souvent cours mais l'analyse montre que plus un choix est précipité plus il est prévisible car il se fonde sur les instruments les plus accessibles et les idées les plus communément admises. Se dessine alors l'image d'un vaste mécanisme dans lequel, chacun parant au plus pressé, tous sont mus par des forces qui les dominent, forces dont on peut faire l'analyse en étudiant les instruments concrètement mis en œuvre pour instruire ces jugements et ces choix.

a) Le mécanisme élémentaire : paramètres numériques et comportements

Le présent travail tire parti d'un modèle de comportement des agents présenté dans "Qu'est-ce que la Recherche en Gestion ?" (1) et que l'on peut résumer de la manière suivante :

- un agent ne se sert à un moment donné que d'un très petit nombre d'informations en privilégiant des paramètres numériques ;

- parmi ces paramètres il privilégie ceux sur lesquels il se sent jugé et règle logiquement ses choix de manière à optimiser les jugements dont il se sent l'objet ;

- lorsque la taille de l'organisation et l'urgence contraignent à résumer l'information en indicateurs synthétiques et spécialisés, on constate de nombreux cas où des personnes différentes font des choix identiques, bien que ceux-ci puissent apparaître parfois surprenants de l'extérieur.

- ces comportements sont cependant rationnels, chacun s'adaptant logiquement à son environnement local, l'organisation n'étant qu'une juxtaposition de logiques relatives dont la rationalité globale peut paraître problématique.

Ce modèle est assorti de considérations sur le changement que nous développerons plus loin (cf. partie 5).

Ces propositions pourraient paraître évidentes, en particulier le fait que les agents cherchent à optimiser les jugements dont ils sont l'objet : c'est même un des postulats sous-jacents au contrôle de gestion. Cependant si elles ont eu un rôle central dans les analyses des chercheurs en gestion c'est qu'elles ont permis de mettre en évidence des phénomènes surprenants au premier abord dans le fonctionnement des organisations. On pourra par exemple se reporter en (6) (9) (10) pour voir de manière détaillée ce qu'un tel modèle apporte à l'analyse des systèmes

complexes. Nous allons développer cependant ici un exemple qui précisera la signification de ce modèle et qui nous permettra d'illustrer d'autres réflexions de ce texte.

Il est extrait d'une étude menée par le CRG dans une grande entreprise de l'industrie mécanique et concerne l'organisation des achats. (Je remercie G. de Pouvourville de m'avoir laissé volontiers exploiter à plusieurs reprises une partie de son travail en développant cet ensemble qui a la double vertu de se prêter à un exposé succinct et de mettre cependant en relief quelques-unes des idées essentielles de notre problématique).

A cours de leurs investigations cliniques, les chercheurs étudièrent de manière détaillée la gestion d'une famille de pièces. Celle-ci donna l'apparence d'une gestion aberrante : pour deux pièces semblables on relevait des écarts de prix d'achat allant du simple au double ; une même pièce pouvait être achetée chez deux fournisseurs avec des écarts de prix allant jusqu'à 30 % ; enfin un calcul montra qu'en achetant les pièces au prix le moins cher on pouvait économiser 15 % du budget d'achat de la famille de pièces, à supposer cependant que les fournisseurs mis ainsi en position de monopole n'augmentent pas leur prix.

Toutes les règles économiques les plus établies semblaient bafouées : celle du juste prix, de la saine concurrence, de la recherche du profit maximum. Le hasard nous avait-il mis en présence d'un acheteur incompétent ou indélicat ? Pourtant l'étude d'autres familles de pièces a fait découvrir chez d'autres acheteurs les mêmes comportements, l'ordre de grandeur des surcoûts apparents étant le même. Le surcoût de 15 % évoqué au paragraphe précédent et généralisé à l'ensemble de la direction des achats représentait à l'époque de l'ordre de 100 millions de francs ; il y avait apparemment largement de quoi financer une solide formation économique pour les acheteurs.

Pourtant une telle formation aurait été d'une faible efficacité car l'analyse montra que les acheteurs se comportaient de manière extrêmement logique, l'explication de ces comportements surprenants se trouvant dans la manière dont ils étaient jugés. En effet, chaque année, des objectifs étaient attribués aux acheteurs, objectifs mesurés en terme de dérive des prix de la famille de pièce dont ils étaient responsables. Pour déterminer ces objectifs de prix, des modèles prévisionnels étaient utilisés pour anticiper les hausses à venir ; mais, dans le contexte économique perturbé de l'époque, il était impossible d'avoir des prévisions fiables. Malgré cela, tous les objectifs étaient respectés (au centième de pour cent près) par les acheteurs qui avaient même une inflation de leurs prix moindre que celle prévue par les modèles.

Pour arriver à ce résultat étonnant sans provoquer des faillites en grand nombre chez les fournisseurs, les acheteurs procédaient en fait simplement :

- Comme les pièces nouvelles n'étaient pas prises en compte dans le calcul de l'indice des prix (opération techniquement difficile), les acheteurs acceptaient un prix de départ élevé pour les nouvelles pièces ; cela leur permettait de s'entendre sur une faible augmentation des pièces anciennes qui, elles, entraient dans le calcul de l'indice ; ce procédé permettait donc d'obtenir des dérives de prix plus faibles que celles calculées par les modèles de prévision ; il était aussi la cause des écarts de prix importants entre des pièces semblables mais apparues au catalogue à des dates différentes ;

- Pour chaque pièce, ils choisissaient deux ou plusieurs fournisseurs à des prix différents (jusqu'à 30 % d'écart) et modulaient la part de chacun en cours d'année de manière à atteindre exactement l'objectif visé.

On pourrait toutefois s'étonner qu'une telle situation se perpétue. Mais ceux qui connaissaient ces pratiques étaient les différents responsables des achats ; or les chefs de section, chefs de service, jusqu'au directeur lui-même, avaient des objectifs à respecter, qui étaient l'agrégation des objectifs de leurs subordonnés. Cela les dissuadait d'intervenir car ils risquaient de détruire à leur détriment tout cet équilibre. De l'extérieur, ces pratiques étaient difficiles à percevoir car la direction des achats était un ensemble opaque où 700 acheteurs géraient 40 000 références.

On ne pouvait donc plus parler de coïncidence ou d'incompétence des acheteurs : ils avaient adapté logiquement leur comportement aux contraintes qui pesaient sur eux ; leurs choix étaient donc rationnels mais guidés par une logique locale et relative, différente de la rationalité postulée par le calcul économique. En même temps, leurs comportements s'étaient uniformisés : quel que soit leur âge, leur expérience, leur attitude par rapport à d'autres questions, ils faisaient les mêmes choix.

Par rapport à la problématique exposée précédemment, il s'agit d'un cas où l'abrégé du vrai se résume à un chiffre et l'abrégé du bon se résume pour les évaluateurs à l'idée selon laquelle est bon gestionnaire qui respecte ses objectifs et pour l'évalué qu'il faut toujours optimiser le paramètre selon lequel on est jugé.

Ce processus de régulation apparaît peut-être fruste mais il est d'une généralité insoupçonnée car les ratios simples semblent envahir progressivement de plus en plus d'organisations.

b) Instruments d'analyse et comportements

La variété des terrains avec lesquels le CRG a été en relation l'a toutefois amené à reformuler ce modèle initial :

- lorsqu'on monte dans la hiérarchie de l'entreprise, les problèmes semblent moins facilement quantifiables, les pouvoirs des agents plus élevés et les processus d'évaluation plus complexes (11) ;

- lorsqu'on quitte le domaine de l'entreprise, les finalités de l'organisation sont plus ambiguës ; par exemple dans les hôpitaux sont en présence deux rationalités irréductibles, la rationalité budgétaire et la rationalité médicale (12). Dans l'Administration, les problèmes semblent échapper encore plus aux critères simples puisque les finalités sont fréquemment sujettes à des débats politiques.

Ceci n'a cependant pas remis en cause l'intérêt d'un parti d'analyse consistant à postuler l'existence d'automatismes de comportement dans les organisations : à la notion de paramètre numérique ont été substituées celles d'instruments d'analyse ; la prise en compte de ces éléments objectifs (on peut en faire une description, spécifier les relations de cause à effet qu'ils postulent) permet de rendre compte jusqu'à un grand degré de détail des comportements observables dans les grandes organisations. Ce point a été plus particulièrement mis en évidence par C. Midler dans sa thèse sur l'organisation du travail dans l'industrie automobile (13) et est repris en (10) : les comportements des différents agents impliqués dans les problèmes d'organisation du travail, leurs interactions, leurs conflits y sont décrits uniquement à travers les savoirs et les outils qu'ils utilisent, la division des tâches dans laquelle ils sont enserrés, les critères selon lesquels ils doivent justifier leur action.

Ce modèle d'analyse met en outre en évidence un phénomène général d'une grande importance dans le fonctionnement des grandes organisations où la remontée des informations sur les "faits élémentaires" est problématique : le fait que ces instruments arrivent à masquer la réalité qu'ils sont censés décrire.

c) La réalité cachée derrière les mesures

Les informations transmises par les instruments d'analyse, la valeur d'un paramètre numérique par exemple, deviennent en effet l'enjeu des relations entre les parties prenantes, au point que leur adéquation à la réalité devient une question secondaire.

Ainsi, par exemple, les nouvelles formes d'organisation du travail ouvrier (travail "enrichi", groupes semi-autonomes, etc.) ont-elles été souvent considérées comme des solutions onéreuses ; or, les outils d'évaluation économique en usage dans les entreprises ne prennent généralement pas en compte les avantages spécifiques de ces innovations, comme l'a en particulier mis en évidence H. Savall (14) ; ce n'était donc pas un calcul approfondi, tel que l'aurait fait par exemple un économiste d'entreprise, qui conduisait à contester la pertinence économique de ces nouvelles solutions ; mais le caractère partiel des outils d'analyse utilisés avait comme échappé aux consciences, seuls les résultats auxquels ils conduisaient alimentant les controverses.

L'encombrement du temps accentue encore ce phénomène. Contester par exemple la méthode de comparaison économique entre les nouvelles formes d'organisation du travail et la chaîne de production n'est tout d'abord pas facile pour les promoteurs des réformes qui avaient souvent un statut dans l'entreprise moindre que les gardiens des procédures de calcul économique ; mais en outre ce type de contestation se heurte à l'objection du temps qu'il faudrait pour faire d'autres calculs selon une logique à inventer ; et l'argument selon lequel, à défaut d'autre chose, il faut bien se contenter des chiffres et des informations dont on dispose, arrive souvent à rallier suffisamment les suffrages pour faire durablement obstacle aux innovations qui se comprennent mal à travers les outils en vigueur. On retrouve donc l'idée selon laquelle les choix fondés sous l'empire de l'urgence sont souvent conservateurs car ils se fondent sur les outils les plus accessibles, les idées les plus couramment admises.

Le fait que chacun s'adapte aux jugements auxquels il est soumis contribue aussi à masquer la perception des faits en cause : les achats paraissent bien gérés, puisque tout le monde respecte ses objectifs, les perturbations des ateliers ne paraissent pas puisque les rendement mesurés sont constants (10), les ateliers d'emboutissage sont les mieux gérés de l'entreprise puisqu'ils ont les meilleurs rendements (6). Pourtant, sur le terrain on peut voir que cette apparente bonne gestion des ateliers se fait parfois au prix d'acrobaties étonnantes. Mais ceci échappe aussi aux responsables pressés qui trouvent dans la lecture rassurante d'un tableau de bord simple la solution au problème de gestion de leur temps.

L'hypothèse de mécanisation des comportements, signifie aussi qu'un type système échappe couramment à l'action des individus isolés : si un acheteur voulait effectuer ses achats selon une manière plus proche de la rationalité économique, il apparaîtrait dans un premier temps comme le seul mauvais gestionnaire, ne pouvant optimiser la dérive de ses prix d'achat (voir aussi dans le cas de la gestion des ateliers de presse comment celui qui utilisait le mieux ses machines était considéré comme un mauvais gestionnaire, ce qui le conduisit à rentrer dans la norme commune (cf II-2)) ; de tels phénomènes découragent évidemment bien des initiatives.

d) Outils et machines de gestion : du décideur à l'agent

C'est dans cette perspective qu'à été proposée par J. Girin une métaphore : celle de "machine de gestion" (15), en transposant au domaine de la gestion l'opposition proposée par K. Marx entre les outils et les machines techniques (16).

Ce qui caractérise un outil technique, c'est tout d'abord sa disponibilité, sa souplesse d'emploi, sa spécialisation ; un bon artisan dispose d'une large panoplie d'outils adaptés à différents usages précis ; il fabrique certains de ses outils ou les modifie. La machine au contraire ne se déplace pas ; il faut la rentabiliser, donc la faire fonctionner le plus possible ; pour produire à une cadence élevée, il faut standardiser les processus, simplifier les objets produits ; elle a un rythme auquel il faut se soumettre ; en elle est concentrée une grande partie du savoir sur la production et les personnes qui s'en servent deviennent interchangeables ; on ne peut la perfectionner continûment mais lorsqu'elle paraît mal adaptée il faut la changer, opération qu'on hésite à faire car elle est onéreuse. Enfin cette opposition entre outils et machines amène Marx à mettre en évidence une inversion des rôles entre l'homme et les moyens de production : dans le mode artisanal ce sont les ouvriers qui produisent avec l'aide d'outils, dans le mode industriel ce sont les machines qui produisent avec l'aide des ouvriers ; dans un cas l'homme est au centre de la production, dans l'autre la machine.

On peut voir d'abord l'intérêt pédagogique de cette métaphore : toutes ces considérations sont transposables pratiquement telles quelles à nombre d'aspects de la gestion des grandes organisations ; en effet si l'on trouve encore dans des petites organisations des "artisans décideurs" relativement maîtres de leurs choix et qui se fondent sur une panoplie d'outils dont ils disposent librement, dans les grandes organisations on voit plus souvent des agents (plutôt que des "décideurs") alimentant en données des systèmes dont les finalités leur échappent. (Encore faut-il relativiser sérieusement cette hypothèse pour nombre de PMI : la gestion du temps d'un chef de petite entreprise est souvent des plus problématiques et, dans ses relations avec sa banque, il a généralement l'impression d'être face à une grande machine rigide).

Mais cette analogie peut être poussée loin dans tous les systèmes de gestion d'une certaine taille, caractérisés par une répétition du fonctionnement, une standardisation des données et une relative opacité des traitements opérés pour ceux qui s'en servent. Elle permet par exemple de comprendre les déboires fréquents de la mise en place des systèmes informatisés et d'expliquer pourquoi on comprend souvent mal ce qui est en cause : l'ordinateur peut être un merveilleux "outil de gestion", mais il conduit facilement à des "machines de gestion" très rigides.

En effet, avec la puissance actuelle des ordinateurs, on peut imaginer maîtriser des problèmes très complexes ; mais on pense en fait souvent implicitement à l'ordinateur en tant qu'outil ; or, qui a déjà réalisé des programmes complexes sait au prix de quels efforts et au bout de combien de temps on arrive à prendre en compte toutes les données d'un problème complexe, à supposer qu'il soit possible de faire traiter tous les cas par l'ordinateur, ce qui est rare. Mais lorsqu'on met en place un système de gestion informatisé, on est tributaire de délais, on s'appuie sur des informaticiens quelquefois nombreux qui partent parfois avant la mise au point définitive du système, ce qui n'arrange pas les problèmes de maintenance ; les informaticiens connaissent assez mal l'entreprise, ils sont tributaires des données facilement disponibles ; pour limiter les coûts et les délais on cherche à faire des choses assez simples, quitte à simplifier plus qu'il ne serait souhaitable la description du réel. Lorsqu'un système est ainsi mis en place, on hésitera à le modifier car on sait que c'est une aventure longue, onéreuse et incertaine quant à ses retombées. On est donc loin du peaufinage patient qui préside aux applications avancées de l'informatique faites par quelques spécialistes de haut vol pour qui l'ordinateur est vraiment un outil.

Ainsi s'explique les décalages fréquents entre les thèses des inconditionnels de l'informatique et celles des utilisateurs : devant la mise en évidence d'une lacune gênante d'un système, l'inconditionnel dira généralement : "on peut tenir compte de ce problème", il pense à l'ordinateur-outil ; mais l'ordinateur-machine est soumis à d'autres exigences de délai et de coût de mise en œuvre, de simplicité (relative) des programmes mis en œuvre de sorte que toute inadaptation du système au problème de gestion considéré risque d'avoir de grandes conséquences : en dehors des applications bien cernées et des problèmes suffisamment répétitifs (paye, comptabilité) la mise en œuvre de l'informatique est un sujet miné. Encore est-on dans un bon cas quand les failles du système apparaissent clairement car dans certaines applications, la logique de la machine prime, logique d'autant plus aveugle que, du fait de l'opacité du fonctionnement des systèmes informatiques et de la déresponsabilisation des agents qu'ils entraînent, 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.

On peut se dire qu'à l'échelle des évolutions humaines l'informatique est un outil fort récent et que cela s'explique par des difficultés de jeunesse d'un outil d'une puissance considérable. Mais il est à craindre qu'on ne progressera que lentement dans la mise en œuvre de l'informatique tant qu'on ne la considérera que comme un outil, ce qui est la vision sous-jacente à la plupart des discours actuels sur l'informatique (17).

Mais il est aussi une difficulté de taille, qu'il s'agisse aussi bien de l'informatique centralisée que de l'informatique répartie, c'est que l'informatique suppose une transparence de l'information et une clarté dans la définition des concepts difficilement compatibles avec l'existence d'un minimum de flou et d'opacité qui, nous allons le voir, sont souvent nécessaires pour que l'organisation fonctionne sans trop de heurts.

3. LA RATIONALITÉ ÉCLATÉE

a) Rationalité universelle et rationalité locale

L'économie classique postule l'existence de critères universels susceptibles de transcender sans discussion les points de vue des acteurs en présence. En vérité, l'économie recouvre une grande variété de travaux et de conceptions. Ce n'est pas l'objet de ce texte que de faire une analyse exhaustive des courants de pensée passés et actuels en économie. Lorsque nous parlerons d'"économie classique" nous ferons en fait référence au calcul économique enseigné dans la plupart des grandes écoles et qui constitue encore l'arsenal conceptuel dominant dans les entreprises et l'Administration. On peut résumer cette conception en disant qu'elle considère l'entreprise comme une boite noire optimisante dans laquelle toutes les évolutions sont réversibles et qu'elle propose des méthodes de calcul des prix et d'optimisation des choix qui, en toute rigueur, supposent que l'on soit dans les conditions de l'équilibre Walrasien et en univers de prévision parfaite. Selon cette vision l'éternel conflit entre le commerçant et le fabricant devrait par exemple se résoudre par référence à un profit qui réconcilierait leurs intérêts en agrégeant recettes des ventes et coûts de production. Une telle conception est de même implicitement sous-jacente à la référence au concept d'intérêt général auquel on se rapporte abondamment dans l'Administration et qui a sous-tendu l'effort de mise en œuvre de la rationalisation des choix budgétaires (RCB). La foi dans l'existence d'une rationalité supérieure, entretenue à travers l'enseignement dispensé dans la plupart des écoles conduisant aux hauts postes de l'Administration ou des entreprises, fonde encore aujourd'hui le système de valeur dominant.

Mais dans le même temps sont mis en place des batteries d'outils de contrôle et d'évaluation spécialisés et partiels qui poussent les agents à se conformer à des logiques locales et à exacerber leurs divergences. Revenons par exemple aux rapports entre le commerçant et le fabricant. Leurs fonctions renvoient à des pratiques différentes : le premier sera par exemple amené à se lancer dans des projets aventureux pour conquérir des marchés nouveaux, il cherchera à sacrifier sur les prix pour obtenir des commandes, à promettre des délais courts et des produits sur mesure ; le second redoutera toute perturbation de son planning, cherchera à standardiser les produits et souhaite des prévisions fiables car l'organisation de la production est un problème très complexe. Leurs pratiques les amènent donc couramment à s'opposer ; mais ces divergences s'exacerbent si le premier est jugé selon le chiffre d'affaires, le second en fonction du prix de revient. Il n'y a guère qu'à l'équilibre et dans des univers de prévision parfaite que leurs points de vue se rejoignent vraiment ; on pourrait aussi penser imaginer des critères de jugement du commerçant qui tiendraient compte des difficultés qu'il occasionne au fabricant et du fabricant qui tiendrait compte des ventes que sa rigueur d'organisation fait perdre ; mais il est clair qu'un tel calcul serait très complexe et entaché de conventions contestables ; (sur l'impossibilité de l'objectivité dans la mesure de l'évaluation d'un bien ou d'un projet voir "Cour d'évaluation des coûts" Claude Riveline, Publication École des Mines, Paris 1982).

Ainsi, non seulement on ne peut retenir l'existence d'une rationalité supérieure incontestable mais encore les logiques partielles et les conflits sont inscrits dans les structures de l'organisation et ses procédures. L'organisation résulte ainsi de la juxtaposition de cellules qui ont leurs frontières, souvent délimitées avec soin, leurs enjeux et leurs rationalités partielles, juxtaposition qui peut être problématique.

Des situations conflictuelles apparaissent en effet quand des agents sont jugés sur un même choix, mais de façon contradictoire : le commerçant soucieux d'innovation et le fabricant soucieux de permanence ; le chef d'atelier soucieux de stocks tampons et le financier soucieux d'argent qui dort ; le médecin soucieux de progrès des soins et le gestionnaire soucieux d'équilibre financier, etc. Il n'y a pas qu'en politique que les guerres se produisent aux frontières et c'est aux interfaces que se produisent de nombreux conflits dans les organisations. Ainsi, si au regard des conceptions fondées sur la croyance à une rationalité supérieure, l'existence d'un conflit révèle une insuffisance de rationalité, au regard de cette vision de l'organisation ce serait plutôt l'absence de conflits qu'il faudrait expliquer : comment se fait-il en effet que, malgré tous ces antagonismes, les organisations arrivent quand même à fonctionner sans trop de heurts ? Une explication tient souvent dans un excédent de moyens et un flou sur l'information.

b) Les vertus méconnues du gaspillage et du flou sur l'information

Revenons, par exemple, aux relations entre notre commerçant et notre fabricant. S'ils arrivent à maintenir une coexistence à peu prés pacifique c'est par exemple que le fabricant a gardé de la marge dans ses délais de fabrication et que sa capacité de production n'est pas complètement saturée sans que les autres parties en soient clairement informées : cela lui permet d'accéder sans trop de mal aux demandes du commerçant ; il lui arrivera même d'accepter un délai de livraison qu'il sait impossible à respecter, quitte à indiquer plus tard qu'il a rencontré des difficultés d'approvisionnement "tout à fait imprévues" ; ces arguments seront souvent acceptés sans trop de mal par le client qui avait lui-même pris une marge de sécurité en négociant ses délais ; le commerçant prendra alors parti de ce retard, peut-être même n'était-il pas dupe mais il ne voulait pas le laisser paraître de peur que la commande ne soit encore plus retardée, etc.

On voit sur cet exemple comment des situations conflictuelles arrivent à se désamorcer par le flou, l'ambiguïté, l'excédent de moyens. Dans ce rapport on verra des exemples où l'excédent des moyens peut apparaître au premier abord synonyme de gaspillage : dans l'exemple de la direction des achats évoqué précédemment, le surcoût apparent était de 15 %. Dans la gestion des ateliers de presses de l'article (4), la sous-utilisation des machines était aussi de l'ordre de 15 % ; dans l'exemple des ateliers de travail à la chaîne (10), les pratiques utilisées pour avoir un bon rendement impliquaient des surcoûts allant jusqu'à 20 %. Cet excédent de moyens va de pair avec un flou sur l'information : on ne sait pas bien mesurer les stocks, les délais, codifier les opérations de retouche, etc., et c'est grâce à cela que les agents arrivent à trouver des espaces suffisamment opaques vis-à-vis de l'extérieur pour trouver des marges de manœuvre dont ils ont besoin ; (ceci rejoint les analyses de Cyert et March qui les ont amenés à proposer le concept d'"organizational slack" et celles de M. Crozier sur la zone de flou qu'essaie chaque acteur de se ménager par rapport au système dans lequel il est inséré).

Parfois même la préservation du flou est la seule manière dont les dirigeants peuvent permettre à l'organisation d'évoluer comme ils le souhaitent. Ce point a été mis en évidence par Marie-Odile Cabridain et Gérard de Pouvourville dans un cas particulièrement démonstratif (12) (18).

L'anesthésie-réanimation s'est en effet constituée progressivement comme discipline médicale à travers de longues et difficiles tribulations ; à aucun moment de son histoire, il n'a été possible de poser clairement le problème de sa gestion et de son évolution, compte tenu en particulier des oppositions violentes que cela aurait suscité de la part de disciplines prestigieuses comme la chirurgie et la réanimation médicale, menacées dans leur insertion hospitalière par le développement de l'anesthésie-réanimation. Le flou sur le critère d'allocation de moyens, les substitutions de personnel, l'utilisation plus ou moins intensive d'étudiants, etc., ont permis aux anesthésistes d'investir des territoires comme la réanimation, d'obtenir des moyens et cela avec une sorte de complicité des gestionnaires de la santé ; c'est selon un tel processus que l'anesthésie-réanimation en est arrivée aujourd'hui à un stade suffisamment avancé pour que sa gestion puisse être examinée de façon plus officielle.

L'époque actuelle se caractérise par un regain de mode de l'informatique, par un désir de transparence, de rigueur accrue de la gestion, par des croisades de lutte contre le gaspillage, du fait de la crise économique. Mais l'informatique supporte mal l'ambiguïté ou le flou et cela explique les difficultés, voire même les crises profondes que sa mise en œuvre arrive à provoquer. De même, pour parler de gaspillage, encore faudrait-il savoir faire la part entre le superflu et l'apparent excédent de moyens, indispensable pour que l'organisation fonctionne sans trop de heurts. Par exemple un stock d'en cours est usuellement considéré comme de l'argent qui dort par les financiers et la plupart des méthodes de gestion "rationnelles" attachées à la qualification, la formalisation et au contrôle rejoignent ce point de vue. Cette assertion est vraie en régime permanent et en univers non perturbé. Dans les autres cas, le stock doit être considéré au contraire comme un moyen de production, permettant d'absorber les à-coups marquant en permanence la vie d'un atelier. Cette conception figée de la gestion explique les catastrophes provoquées par certaines réductions de stocks autoritaires ou les rendements fort peu satisfaisants d'unités automatisées conçues sans possibilité de stocks tampons. Christophe Midler montre de même (13) qu'en ce qui concerne les ateliers de travail à la chaîne, la progression de la rationalisation de la gestion des stocks, de la codification des retouches, etc., conduit les ateliers à se trouver dans une échéance proche dans un système de contraintes incompatibles, ce qui peut être facteur de graves crises.

On voit donc comment la mise en œuvre de "bons" outils et de bonnes intentions risque de provoquer des résultats inattendus et même d'aller dans le sens inverse de ceux souhaités.

c) Bonne et mauvaise gestion

Mais qu'est-ce alors que la bonne gestion ? Se demandera-t-on peut-être. A cette question, la recherche en gestion n'apporte pas de réponse directe, on peut même affirmer qu'elle n'en donnera jamais, ce qui est somme toute réconfortant pour ceux qui sont attachés à la liberté d'inspiration des grands créateurs.

En effet, nous venons de réfuter l'existence de critères universels auxquels chacun devrait souscrire ; or il faut des critères universels pour pouvoir juger de manière indiscutable de la qualité d'une gestion. Peut-être d'ailleurs cette croyance dans une vérité universelle, ce décalage entre les grilles d'analyse les plus courantes et la logique de la pratique effective sont-ils au cœur des difficultés de la gestion des grandes organisations : cela conduit en effet couramment à faire procès de leur comportement à des agents pourtant contraints par des systèmes qui les dépassent et qu'ils n'ont pas choisis ; cela provoque en retour chez ces derniers des attitudes de défense qui entretiennent une grande opacité dans le fonctionnement des organisations.

La controverse entre les représentants de la Compagnie des Dirigeants d'Approvisionnement et Acheteurs de France (C.D.A.F.) et Gérard de Pouvourville (19) révèle ainsi le profond malaise causé par l'analyse du comportement des acheteurs proposé par Gérard de Pouvourville dans le numéro des Annales des Mines. De même la diffusion de cette analyse dans l'entreprise avait suscité de profonds remous, le comportement des acheteurs étant qualifié par certains de "pratiques inadmissibles". (Dans le même ordre d'idées, Jean-Pierre Ponssard et Gérard de Pouvourville notent –cf *Marchés Publics et Politiques Industrielles*, chapitre I– qu'en matière de commandes publiques il n'existe qu'une seule doctrine légitime, le recours à la concurrence, alors que se développent des pratiques en fort décalage par rapport à ces doctrines, décalage qui provoque de nombreux procès d'intentions).

Selon le point de vue développé ici, la réponse qu'on peut apporter à cette question de la bonne gestion consiste à dire qu'on ne peut pas dissocier ce jugement du point de vue auquel il se place et donc sans le rapporter à un observateur. Il n'existe donc que des définitions relatives de la valeur de la gestion d'une organisation et qui diffèrent d'un observateur à l'autre : le banquier, l'actionnaire, le directeur général, le responsable commercial, le syndicaliste, etc., sont des observateurs différents qui portent des jugements différents et il n'existe pas de critère irréfutable qui concilie leurs points de vue. Le bon fonctionnement d'une organisation ne résulte donc pas d'une cohérence logique entre tous les choix effectués entre ces différents acteurs mais simplement d'acceptables compromis entre des exigences contradictoires (20). (Les expressions "bon" fonctionnement et compromis "acceptables" restent floues ; nous serons amenés à les préciser plus en 5 b. "Cohérence et stabilité. Harmonies et décalages").

Si, comme en économie, nous retenons une hypothèse d'une rationalité extrinsèque aux agents, qui régit leurs comportements, mais d'une rationalité locale tenant aux informations dont ils disposent et aux jugements dont ils sont l'objet, comme en sociologie nous retenons l'hypothèse que l'organisation est un lieu d'affrontements et de rapports de forces, en montrant toutefois que ces affrontements sont canalisés par un ensemble de contraintes dans lesquelles les instruments de gestion jouent justement un rôle central.

4. INSTRUMENTS DE GESTION ET RAPPORTS SOCIAUX

Les instruments de gestion jouent un rôle important pour "produire la gestion" : coordonner des activités, choisir des investissements, fixer des prix. Mais ils régissent aussi des rapports entre des hommes, entre des groupes sociaux. Ils cristallisent ainsi des rapports de force d'une manière qui peut même parfois disparaître aux yeux des agents. Par exemple, les normes de temps de travail émises par les services méthodes ne permettent pas seulement d'organiser la production, elles régulent les rapports entre les ouvriers, la hiérarchie et les syndicats ; de nombreux travaux faisant appel à des approches scientifiques ont eu pour objet de définir la "juste" allure de travail de l'ouvrier, les débats entre ouvriers, syndicats et hiérarchie sont alors très différents s'il s'agit de contester une charge de travail dont le niveau a été arbitrairement fixé ou de contester le calcul d'un temps gamme d'une opération particulière. Dans un cas on peut se trouver dans un rapport très conflictuel, alors que dans l'autre les parties prenantes peuvent avoir intériorisé les hypothèses sous-jacentes aux calculs ou, du moins, n'auront pas tendance à les remettre en cause : ce n'est plus à un chef d'atelier que cela les amènerait à s'opposer mais à tout l'édifice scientifique de l'organisation du travail auquel il est fait référence de manière semblable dans des milliers d'ateliers. Moyens de gérer, les instruments de gestion sont donc aussi des moyens d'articulation des rapports sociaux ; c'est pour rendre compte de ce phénomène que Paul Mayer a proposé d'introduire les concepts de valeur technique et valeur institutionnelle d'un instrument de gestion (21).

Nous allons préciser les conséquences de ce double rôle des instruments de gestion en nous référant principalement aux travaux menés par Paul Mayer sur les règlements de sécurité (21) (22) et Gérard de Pouvourville sur la nomenclature de la sécurité sociale (7).

a) Valeur technique et valeur institutionnelle d'un instrument de gestion

C'est sur le rôle officiel d'un instrument de gestion qu'est mis généralement l'accent : assurer la sécurité pour les règlements de sécurité, mesurer l'activité médicale pour la nomenclature de la sécurité sociale. Mais cet accent mis sur la valeur d'usage d'un instrument de gestion arrive à masquer son rôle dans la régulation des rapports sociaux, ce qui ne permet pas alors de bien comprendre tout ce qui est en cause dans sa mise en œuvre.

C'est ce qu'a mis en évidence Paul Mayer à propos des règlements de sécurité, pourtant domaine où on ne lésine pas sur la recherche de fidélité dans la description des phénomènes en cause, fût-ce au prix d'une grande complexité, dans le nucléaire et dans les mines en tout cas.

La fonction explicite des règlements de sécurité est d'assurer la sécurité : il s'agit donc pour les agents de respecter les règlements, pour les instances en charge de la sécurité de faire de bonnes règles et pour la hiérarchie de faire respecter ces règles. Voilà donc une conception claire, simple et dont l'énoncé recueillera facilement le consensus.

Mais elle ne rend pas compte de la complexité du processus qui conduit à la définition des termes mêmes de la règle et de ce qui est en jeu dans son respect ou sa transgression :

- La règle signale un danger potentiel, rappelle ou transmet le savoir nécessaire pour le conjurer ; mais dans certains cas sa pertinence technique peut être contestable quand la connaissance du processus est insuffisante, la technologie est évolutive et mal maîtrisée ou les programmes de travail trop changeants ;

- Sa définition résulte aussi d'arbitrages entre les questions de sécurité, de commodité du travail, d'exigences de la production et des considérations économiques ; des responsables disent par exemple parfois "si l'on respectait tous les règlements on ne pourrait pas travailler" ; la "grève du zèle" soulève souvent la réprobation ce qui est bien la manifestation que le respect des règlements entre en contradiction avec d'autres exigences ;

- Elles s'inscrit dans une logique du contrôle à l'intérieur de l'entreprise, elle est aussi règlement ; de ce fait, la nature des dispositifs pour exercer ce contrôle va conditionner l'attitude des différents agents par rapport à ces règles ; ainsi dans les cas où les postes d'ingénieurs de sécurité sont mal valorisés et assortis de peu de moyens alors que les postes de contrôleurs de gestion ouvrent à de belles perspectives de carrière et sont assortis de moyens modernes comme des ordinateurs, cela contribue à la dévalorisation des règles de sécurité par rapport aux règles budgétaires ;

- Elle intervient dans les rapports hiérarchiques ; le rappel au respect da la règle est occasion pour un supérieur de manifester son autorité envers un subordonné ; mais on voit aussi des cas où les responsables demandent à leurs subordonnés de transgresser les règles ; s'instaure alors un jeu de marchandages qui peut devenir lourd de menaces et de non-dits et qui opacifie le fonctionnement du système aux instances extérieures (instances de sécurité notamment) ;

- Elle joue enfin un rôle important en cas de recherche de responsabilité après un accident ; le non respect d'une règle désigne en effet un coupable et cela d'autant plus que le code du travail est bâti sur le principe de la responsabilité individuelle. Ainsi, dans des installations où la pertinence de la règle fait problème, les agents de production la qualifient parfois de "parapluie" pour signifier qu'elle a pour but essentiel à leurs yeux de couvrir les instances de sécurité et la hiérarchie intermédiaire.

Ainsi, lorsque la pertinence technique d'une règle fait question ou lorsqu'elle est dévalorisée dans le fonctionnement même de l'institution, son caractère arbitraire sur les autres dimensions réapparaît et son respect est problématique ; se libère alors un jeu de marchandages et de rapports de forces dans un processus qui peut devenir très complexe, voire confus. Dans ces conditions s'en tenir au seul respect de la règle pour juger de la sécurité peut être peu opératoire ; dénouer des crises en désignant des responsables à partir d'un simple examen de la conformité aux normes peut conduire à une politique de bouc émissaire qui coupe de la possibilité d'aller vraiment au fond des choses dans la compréhension des phénomènes en cause.

Mais probablement est-ce le caractère provoquant, voire ressenti comme scandaleux, de cette ingérence des rapports sociaux dans les questions de sécurité qui empêche couramment les agents en charge de la sécurité d'aborder les règlements, non seulement sur le plan technique, mais aussi selon les autres dimensions qui conditionnent et limitent leur usage.

Dans d'autre cas, la dimension non technique des instruments de gestion apparaît clairement aux divers agents qui perçoivent très bien que la détermination d'un instrument résulte aussi d'un rapport de forces qu'il contribue à cristalliser ; mais cette stabilisation des rapports est d'autant plus précaire que la valeur technique de l'instrument de gestion prête à contestations.

b) L'instrument de gestion comme cristallisation de rapports de forces

L'analyse de la nomenclature de la sécurité sociale faite par Gérard de Pouvourville (7) permet ainsi de bien mettre en relation la dimension technique et la dimension politique d'un instrument de gestion.

Le rôle officiel de la nomenclature est de mesurer l'activité médicale : chaque acte est repéré dans une catégorie (C, K, Z ou B) et est coté par un nombre entier (une appendicectomie = 50 k par exemple) ; en outre, en associant une valeur unitaire pour chaque lettre clé, on en déduit le tarif de remboursement aux assurés sociaux. Gérard de Pouvourville étudie alors cette nomenclature selon plusieurs dimensions :

- Sa pertinence technique fait problème, à la fois parce qu'elle décrit mal la pratique (les préoccupations de simplicité vont ici fortement à l'encontre de la fidélité) et parce qu'elle est rigide, faisant obstacle à l'innovation technique et disciplinaire (12) ;

- Elle traduit une hiérarchie symbolique entre les diverses disciplines médicales, les plus prestigieuse d'entre elles étant les plus généreusement cotées (18) ;

- Elle intervient dans une logique de contrôle à l'hôpital public car les gestionnaires y trouvent un outil simple de description de l'activité médicale et cela d'autant plus qu'ils se fondent sur elle pour recouvrir leurs recettes auprès de la sécurité sociale ; cette nomenclature induit alors de nombreux effets pervers dans les allocations de moyens aux services hospitaliers (7) ; (voir aussi les nombreux travaux du CGS sur ce sujet) ;

- Elle est le levier d'une politique des revenus des médecins de pratique libérale, puisque les médecins conventionnés (98 % des médecins) doivent s'en tenir aux tarifs de la sécurité sociale : la nomenclature n'est donc pas neutre en ce qui concerne la place des médecins par rapport aux autres catégories sociales ;

- Elle est un moyen d'une politique de santé, par exemple pour favoriser le développement de la médecine générale par rapport à la médecine de spécialités (en augmentant plus vite les honoraires des premiers que des seconds) ;

- Elle est l'objet d'attention des instances en charge de la politique des prix et de l'équilibre financier des organismes d'assurance maladie ; à ce titre la progression des montants des honoraires a été maintenue inférieure à celle des prix, ce qui a pu influer sur la pratique de certains médecins, les incitant à raccourcir la durée de leurs consultations par exemple ;

- Elle pèse sur les rapports entre le secteur public et le secteur privé, l'évolution des revenus des médecins du système public n'étant pas influencée directement par la nomenclature à l'inverse de ceux du système privé.

Toutes ces dimensions représentent autant de préoccupations difficilement compatibles et entre lesquelles la nomenclature représente un arbitrage, arbitrage d'autant plus contesté aujourd'hui que la valeur technique de la nomenclature apparaît à tous hautement critiquable. Chacun critique aujourd'hui cette nomenclature : la médecine libérale se plaint du laminage de ses ressources par le biais de cette nomenclature et des distorsions qu'elle entraîne entre le système public et le système privé ; les hospitalo-universitaires, de l'entrave qu'elle représente au progrès de la médecine du fait de sa rigidité ; le Ministre des Finances, de son inefficacité pour maîtriser la croissance des dépenses de santé ; le Ministère de la Santé, de son inadaptation pour mener une politique de santé, etc… ; les débats entre les parties sont vifs et les rapports conflictuels.

La dévalorisation de la nomenclature se traduit donc par une libération des rapports de force qu'elle avait un moment stabilisés mais l'invention d'un autre système est problématique : toute remise en cause de celui-ci, toute modification marginale même, fait ressurgir les différends et conduit à des confrontations. Depuis quelques mois, des solutions nouvelles sont à l'étude remettant en cause cette nomenclature mais les remous des milieux médicaux ont montré à quel point les réformes des systèmes de gestion peuvent déclencher de vives réactions.

Ces réactions sont souvent qualifiées de l'expression de "résistance au changement" ; et l'on s'en tient souvent à l'idée que lorsqu'on change des procédures, les uns y perdent les autres y gagnent, et que ce sont de simples considérations d'intérêts particuliers et de prérogatives qui sont en cause. Certes de tels facteurs jouent un rôle, bien que les réformes ne soient pas forcément des jeux à somme nulle. Mais l'incompréhension qui caractérise couramment les échanges, la radicalisation des discours témoignent que ce qui est en jeu est souvent bien autre chose qu'un marchandage d'intérêts mais plutôt une confrontation de "visions du monde" qui peuvent être difficilement compatibles.

c) L'instrument de gestion comme carrefour d'institutions

Les instruments de gestion sont des points de jonction entre des ensembles structurés de normes, de représentations, ensembles pas toujours cohérents entre eux. Chacune des parties en présence est prise de manière différente dans des ensembles structurés. Lorsque l'instrument de gestion ne joue plus son rôle régulateur, les situations deviennent conflictuelles et chacun a tendance à développer ses analyses, ses argumentations et ses forces selon un point de vue partiel et radicalisé qui dépend de sa position ; on dit d'ailleurs couramment dans les réunions où s'abordent des problèmes conflictuels de cet ordre : "chacun vient avec sa casquette".

Pour rendre compte de ce phénomène et des difficultés de communication que cela occasionne entre les parties, Paul Mayer propose d'introduire le concept d'institution pris, non pas simplement dans son sens juridique ou géographique mais pour désigner "un réseau de rapports sociaux articulés à l'échelle d'une société et qui constitue donc à la fois des échanges réels et symboliques" (21). Ces institutions traversent généralement plusieurs organisations même si elles s'y manifestent de manière singulière en chaque lieu : l'organisation scientifique du travail a par exemple ses savoirs de référence, ses programmes de formation, et se retrouve sous des formes semblables en de nombreuses entreprises ; de même le rapport hiérarchique renvoie à des représentations ancrées dans la société, à des dispositifs disciplinaires internes ou externes à l'entreprise, à des systèmes de gestion de carrières, etc. Dans le cas de la nomenclature de la sécurité sociale, la hiérarchie des disciplines médicales renvoie aux systèmes de valeurs de la médecine et à la manière dont elles sont ancrées dans les institutions hospitalo-universitaires ; la politique des prix à des doctrines, à des dispositifs de mesure comme l'indice des prix, à une institution comme le Ministère des Finances, etc. ; la médecine libérale a ses valeurs, son image dans l'opinion, ses instances de représentation, valeurs défendues par des milliers de médecins, etc.

Si chaque univers de référence conduit à une problématique cohérente, les problématiques en présence peuvent être difficilement conciliables, voire même difficilement intelligibles les unes aux autres ; c'est le "dialogue de sourds", symptôme souvent observable dans les organisations (on retrouve ici les analyses de Kuhn (23) quand il montre que les oppositions entre paradigmes scientifiques se caractérisent par des visions du monde différentes rendant à chacun difficilement compréhensible la problématique de l'autre). Ceci donne un éclairage sur les "problèmes de

communication" et explique pourquoi bien des méthodes de communication ne sont que de pauvres moyens pour traiter des problèmes dont les racines sont aussi profondes (sur les problèmes de communication, voir aussi (24)). Concilier les points de vue ou même avoir des "désaccords constructifs" sur une réforme peut ainsi impliquer que chacun change d'avis sur des questions essentielles dans son univers de référence ce qui demande généralement du temps et des procédures de travail adaptées.

On retrouve aussi la question des rationalités partielles évoquées précédemment en montrant que non seulement les antagoniste sont entretenus par la mise en place d'instruments simples et spécialisés mais qu'ils peuvent avoir leurs ancrages à l'extérieur de l'organisation et échapper ainsi dans une plus ou moins grande mesure à l'action des dirigeants. Mais si précédemment le flou, l'ambiguïté et l'excédent de moyens facilitaient le fonctionnement courant de l'organisation, ces commodités peuvent se retourner contre ceux qui en avaient tiré parti : quand les instruments de gestion n'arrivent plus à canaliser les conflits, ces situations de tension peuvent trouver leur issue dans la désignation de boucs émissaires qui risquent fort d'être ceux qui auront paru prendre des libertés avec la légalité. Mais on pourra aussi chercher la solution à cette situation dans la mise en chantier d'une réforme, opération qui, on peut le soupçonner déjà à la lecture des réflexions qui précèdent, soulève des difficultés de taille.

5. CHANGER D'INSTRUMENTS

Si l'on admet le rôle central joué par les instruments de gestion on peut se dire que, face à un dysfonctionnement lié à leur inadaptation, il suffit de changer d'instruments. Si par exemple on estime inadapté le comportement des acheteurs évoqué précédemment, on se dira qu'il suffit de changer de paramètre numérique de jugement. Et l'opération semble élémentaire, peut-être parce que notre représentation de l'organisation est encore fondée sur le modèle de la petite unité dans laquelle existent des décideurs tout puissants et maîtres de leurs outils. Pourtant les travaux des chercheurs en gestion montrent les problèmes considérables que soulève souvent cette opération :

- Nous caractériserons d'abord le système de forces qui maintient en place les dispositifs de gestion, forces que nous analyserons à travers quatre dimensions, la matière, les institutions, la culture et les personnes ;

- Nous avancerons alors que ces résistances sont d'autant plus fortes que les outils ménagent une certaine cohérence dans la marche de l'organisation ; mais cette cohérence est un état par nature éphémère car la matière, les institutions, les idées et les personnes évoluent de manière différente, de sorte qu'apparaissent des incohérences, facteur de crises, qui arrivent à réduire les résistances au changement du système ;

- Mais il n'est jamais facile de trouver des dispositifs alternatifs et une réforme des instruments de gestion est ressentie comme un gigantesque tremblement de terre dont les effets sont craints de tous et les résultats parfois aléatoires ; ces craintes créent un besoin de savoir qui se traduit par un puissant appel à des experts extérieurs et a suscité le développement d'une sorte de marché des outils de gestion soumis à des effets de mode aux conséquences parfois surprenantes.

a) Les points d'ancrage des outils de gestion

Pour préciser les forces qui s'opposent au changement des outils de gestion, nous allons d'abord proposer quatre dimensions d'analyse, la matière, les institutions, les idées, les personnes, et nous allons les utiliser sur notre exemple des achats présenté précédemment sans toutefois chercher ici à l'exhaustivité de l'analyse ; (pour une analyse plus approfondie voir (9)).

- La matière : que peut-on mesurer ou représenter, avec quels moyens et quel degré de fidélité ?

Nous avons vu les difficultés pour prendre en compte l'impact des pièces nouvelles dans l'indice des prix. Un changement de paramètre se heurtait de même à l'impossibilité de réduire de manière simple une pratique par nature complexe. On aurait par exemple pu penser mesurer le surcoût consenti du fait des disparités de prix. Mais cela risquait d'amener les acheteurs à privilégier les fournisseurs les moins chers, au détriment peut-être de la qualité et de la fiabilité des livraisons, augmentant ainsi les risques de rupture d'approvisionnement des chaînes, éventualité considérée comme une catastrophe inacceptable. Cela aurait aussi entraîné une pression sur les prix limitant les capacités d'investissement des fournisseurs, voire de nombreuses faillites. Seul un critère très complexe aurait pu prendre en compte les contraintes contradictoires auxquelles sont confrontés les acheteurs.

- Les normes institutionnelles, c'est à dire les contraintes formelles imposées par les règlements en vigueur dans l'entreprise ou dans son environnement.

Par exemple, l'entreprise était soumise de la part de l'Etat à un contrôle des prix qui procédait de la même logique que le contrôle exercé sur la direction des achats ; il était ainsi appréciable pour la direction générale de contrôler l'une de ses sources d'incertitude majeure en étant assurée à l'avance de l'indice des prix de la part correspondant aux achats, c'est à dire à la moitié de son chiffre d'affaires.

Un autre aspect important de cette codification de l'action collective est la recherche, observable dans pratiquement toutes les organisations, de simplification et d'uniformisation des critères entre des activités d'apparence semblable : non seulement cet indice des prix était un indicateur simple répondant à une attente de l'opinion mais encore les secteurs de fabrication de l'entreprise étaient jugés selon un critère semblable : la dérive des coûts de production. Il paraissait alors équitable de juger avec des critères similaires deux activités concourant à parts à peu près égales à la formation du prix de revient du produit. (En fait cette équité de traitement n'était qu'apparente car les dérives de coûts pour les fabricants étaient calculés d'après des temps d'opération et des imputations des amortissements des machines. Les fabricants ne pouvaient donc ajuster leur indice des coûts comme le faisaient les acheteurs –pas d'évasion des pièces neuves–, et avaient alors, lors des bilans de fin d'année, une dérive des coûts nettement plus élevée que les acheteurs et des prévisions moins fiables, sans que la cause de cet écart en soit clairement comprise dans les réunions organisées en haut lieu ; la thèse des acheteurs était que cela était dû à une gestion plus rigoureuse de leur part et les apparences plaidaient pour cette thèse).

Enfin, il faut noter que cette mesure de la dérive des coûts était cohérente avec la répartition officielle des rôles dans l'entreprise entre le bureau d'études, les services méthodes, la fabrication et les achats (nous reprendrons ce point plus loin).

- La culture, c'est à dire l'ensemble des évidences qui s'imposent sans même qu'elles soient nécessairement explicitées.

Il faut donner des objectifs ; le respect des objectifs est un signe de bonne gestion ; telles sont les évidences profondément intériorisées qui concourent aux comportements observés. Nous avons par exemple évoqué, à titre d'hypothèse de travail, l'éventualité de supprimer tout contrôle par objectifs chiffrés, ce qui s'argumentait fort bien sur le plan économique, mais cette proposition ne put même pas être approfondie, tellement elle parut incongrue à nos interlocuteurs.

- Les personnes : leurs habitudes de pensée, leur formation, leur statut, etc.

L'acheteur est dévalorisé dans les entreprises françaises ; ayant l'image d'un homme dur en affaires vis-à-vis de l'extérieur de l'entreprise, son statut est faible vis-à-vis de l'intérieur, ses perspectives de carrière limitées et le plus souvent programmées à l'ancienneté ; face aux autres agents de l'entreprise (ingénieurs de méthode, de bureaux d'études, etc.) il est mal armé pour plaider le bien fondé de ses choix. Du point de vue des acheteurs, ce système d'objectifs avait au moins deux avantages : celui de permettre d'atteindre à coup sûr ses objectifs, sauf en période exceptionnelle, celui de leur donner un rôle de choix par rapport à l'obsession du moment, lutter contre la hausse des prix. Ces vertus étaient incontestablement appréciées par ces agents habituellement mal aimés dans l'entreprise.

Ainsi au facteur de rigidité dans le fonctionnement de l'organisation introduit par l'effet des outils de gestion, s'ajoute l'inertie de ces outils liée aux quatre niveaux de réalité qui en déterminent la nature. On pourra trouver dans ce rapport d'autres articles procédant à une analyse semblable des forces qui font obstacle au changement (voir (5) (6) (9) (10) (12) (26)).

En outre, à travers l'analyse de ces différents exemples on est conduit à avancer une hypothèse complémentaire concernant le changement : il est d'autant plus difficile d'agir sur le fonctionnement d'une organisation que les instruments de gestion maintiennent en son sein une cohérence.

b) Cohérence et stabilité. Harmonies et décalages

Il n'est pas très facile de définir rigoureusement cette notion de cohérence et nous proposerons ici plutôt une définition de son contraire : on observe une situation d'incohérence lorsqu'un agent au moins est soumis à deux jugements contradictoires ou lorsqu'il est placé dans l'impossibilité de satisfaire une exigence qui lui est essentielle. On rejoint ainsi la définition de la crise locale proposée par Jean-Marc Oury dans "l'Économie politique de la Vigilance" (27)). Cette définition n'est donc pas contradictoire avec l'idée énoncée en 3 de l'absence d'une rationalité absolue : une organisation dont la logique globale peut paraître problématique pourra être dite cohérente (ou plus rigoureusement non incohérente) si elle est une juxtaposition de logiques locales (ou de cohérences locales) sans incohérences, c'est-à-dire permettant à chacune des parties de satisfaire à ses exigences propres.

Comme le montre Gérard de Pouvourville, l'exemple des achats illustre une situation de ce type car le système de gestion des achats entretient une cohérence dans le fonctionnement de l'entreprise :

- avec les préoccupations de la direction générale en matière de contrôle des prix par les pouvoirs publics ;

- avec la division du travail dans l'entreprise car les acheteurs ne maîtrisent ni la conception des pièces (Bureau d'Etudes), ni leur affectation aux unités internes ou

externes à l'entreprise (services méthodes), ni les quantités commandées (direction commerciale) ; il était donc difficile de les juger sur le niveau absolu des prix ou le volume du budget d'achats sauf à introduire des conventions de calcul arbitraires et génératrices de nombreux conflits ;

– cohérence avec la logique de production de l'entreprise au regard de laquelle une rupture d'approvisionnement était considérée comme une catastrophe inadmissible ; le système de dérive des prix etait celui qui permettait le plus de souplesse pour traiter cette question de l'approvisionnement ;

– cohérence interne, dans la mesure où cela permettait aux acheteurs de satisfaire aux jugements qui leur etaient opposés.

Certes, cette cohérence conduisait à un mode de fonctionnement contraire à l'idée qu'on se fait usuellement de la bonne gestion. Mais, dans la suite de l'étude, à une période d'effervescence succéda une phase où chacun chercha à se justifier, puis l'on convint de faire une réforme en son temps, enfin le sujet disparut de l'actualité de l'entreprise, la relation avec les chercheurs étant rompue. Ceci est cohérent avec les définitions de la bonne ou de la mauvaise gestion proposées en 3 : il n'y avait pas d'observateur ressentant à la fois cette gestion comme mauvaise et capable d'imposer une réforme. Un projet de réforme fut porté un moment par la direction de la réforme des méthodes de gestion de l'entreprise, qui était l'interlocuteur le plus motivé des chercheurs ; mais cette direction fut supprimée. Quant à la direction générale, gardienne de la prospérité de l'entreprise, elle n'était bien sûr pas insensible à la question mais elle avait conscience des difficultés qu'allait entraîner une réforme et elle avait bien d'autres priorités sur lesquelles se mobiliser : un sujet aussi difficile à traiter mais dont l'urgence n'etait pas brûlante n'entrait pas dans son agenda. En l'occurrence, la rationalité économique classique etait celle d'un observateur placé sur.... SIRIUS.

L'existence de telles situations de cohérence (ou plutôt d'absence d'incohérences) renforce les résistances au changement évoquées précédemment. Mais il est rare que cette situation de cohérence soit durable car chacune des dimensions repérées dans la partie précédente évolue : les contraintes de la matière évoluent sous l'effet de transformations techniques, les normes institutionnelles évoluent car les règles internes à l'entreprise ou imposées par son environnement sont modifiées sous l'effet de contraintes diverses, les normes culturelles évoluent, sans qu'il soit cependant facile de déterminer précisément les vecteurs de cette évolution, les personnes changent car les personnes en place sont remplacées par d'autres, plus jeunes, entraînées à une pratique différente ou formées dans d'autres écoles ; ces variables ne sont certes pas indépendantes (les personnes se forment dans des institutions, les normes institutionnelles sont la traduction plus ou moins fidèle de conceptions nouvelles, etc.) mais elles évoluent souvent selon des rythmes différents et introduisent ainsi des décalages, facteurs d'incohérences.

L'article de Christophe MIDLER sur l'évolution du travail à la chaîne (10) met en évidence un phénomène de cette nature : l'industrie automobile ménageait, il y a vingt ans une cohérence entre un mode de production à la chaîne fondé sur la stabilité des volumes et l'uniformité des produits, une répartition des rôles entre les ateliers, responsables de la gestion des moyens et des hommes, et les services concepteurs, responsables de la définition des moyens de production et des normes de temps de travail, et un système de gestion simple fondé sur la mesure des quantités produites et du bon emploi des hommes ; le comportement des responsables des ateliers consistait à faire en sorte de respecter à tout prix les objectifs de production journalière et à rendre constant le rendement de l'atelier de production, paramètres sur lesquels ils étaient

jugés ; et ils arrivaient sans trop de mal à satisfaire à ces deux exigences, moyennant quelques petites commodités (stocks occultes, flou sur la définition de certains postes de travail) permettant d'absorber les aléas marquant inévitablement tout processus de production, - fut-il réputé permanent. Mais l'évolution des produits (diversification) et des marchés (fluctuation de la demande), celle du comportement des ouvriers (fluctuation imprévisible de l'absentéisme) rendent aujourd'hui très problématique la gestion des chaînes de montage : pour concilier les contraintes matérielles (rigidité extrême de la chaîne) et les normes de jugement qui pèsent sur l'atelier, la gestion d'un atelier de travail à la chaîne se traduit par une sorte d'improvisation permanente et une extrême tension qui menacent l'équilibre social du système, comme l'ont illustré les grèves de l'industrie automobile du printemps 1983.

De telles situations de crise font naître des désirs de changement et créent des porteurs potentiels d'une réforme du système (ceux qui ne peuvent plus satisfaire leurs attentes dans le système en place) ; en outre, en dévalorisant progressivement les normes (culturelles et institutionnelles) en vigueur, elles abaissent les résistances qui faisaient obstacle au changement. Ainsi, c'est dans un tel contexte qu'ont pu se développer des expériences remettant en cause le principe du travail à la chaîne, expériences impensables dans la période de cohérence évoquée précédemment. De même si la situation de l'anesthésie-réanimation a pu évoluer progressivement c'est parce qu'aucune norme institutionnelle ne s'imposait vraiment aux yeux des agents concernés (médecins aussi bien que gestionnaires) et parce que les deux normes culturelles dominantes (la rationalité médicale et la rationalité budgétaire) entretiennent en tous points du système hospitalier des contradictions irréductibles.

Nous avons vu cependant que ces situations de crise et de dévalorisation des instruments de gestion réveillent des rapports de force et des antagonismes stabilisés un certain temps ou même masqués par les dispositifs de gestion et que ces situations ne se dénouent pas toujours facilement : l'organisation entre dans une phase incertaine qui peut se traduire par la tentation de repli sur les nomenclatures anciennes, fut-ce au prix de la désignation de boucs émissaires (les immigrés par exemple récemment dans l'industrie automobile) : on dit d'ailleurs souvent qu'on "fait sauter des têtes", expression qui image clairement une manière de traiter les crises ; mais ces traitements chirurgicaux n'ont pas toujours les effets souhaités de sorte qu'on peut se dire au bout d'un certain temps que le problème est plus complexe (cf "Techniques de gestion et analyse des institutions Paul Mayer op. cit. et les travaux de Paul Mayer sur les phénomènes victimaires dans les institutions –à paraître–).

La mise en chantier de réformes capables de restaurer cette harmonie perdue n'est donc pas spontanée. Ceci s'explique de plusieurs manières :

- le diagnostic a pu être erroné, par exemple parce que la réalité évolue sans que cela n'apparaisse à travers les nomenclatures servant à l'appréhender (voir 2.c "Les réalités cachées par les mesures") ; ainsi les analyses de Christophe Midler ont provoqué un profond trouble dans les services méthodes, qui ont découvert un fort décalage entre la réalité de la gestion des ateliers aujourd'hui et la vision qu'ils en avaient ;

- la culture dominante en matière de gestion pousse spontanément à incriminer les hommes plutôt qu'à étudier des déterminants d'une situation complexe ; ce n'est parfois qu'à la longue qu'on envisage d'autres remèdes que les traitements chirurgicaux évoqués précédemment ; mais cela suppose un minimum de mémoire dans le système, ce qui n'est pas toujours le cas lorsque la mobilité des hommes est grande ; certains organes de

l'Administration sont par exemple affectés de changements tellement fréquents des responsables qu'on arrive rarement à dépasser le stade des "problèmes de personnes" ;

– la mise en place d'instruments nouveaux est conflictuelle et entachée d'incertitudes : conflictuelle, comme nous l'avons vu, et entachée d'incertitudes car les échecs en matière de réformes ne sont pas rares, de sorte que les dirigeants peuvent se retrouver dans une situation où, après une réforme ayant engendré de vifs conflits, le fonctionnement de l'organisation est aggravé ; ceci explique le prix attaché à la cohérence d'une organisation, les réticences des dirigeants à engager des réformes profondes et aussi le formidable appel à une expertise extérieure dont l'usage doit s'analyser aussi bien dans sa dimension anxiolytique que dans sa dimension opératoire.

c) Le marché des outils de gestion

Les réformes au sein d'une organisation sont vécues comme un grand tremblement de terre dont les effets, parfois aléatoires, sont craints de tous ; elles sont souvent menées dans une interaction avec l'extérieur : recours à des experts, importation d'outils nouveaux. Cette interaction souffre souvent d'une contradiction fondamentale : chacun invoque couramment le caractère unique de la situation à laquelle il est confronté mais tous semblent attirés presque irrésistiblement par des solutions universelles.

Il existe dans la plupart des organisations des instances en charge de l'évolution des outils et de leur adaptation aux caractéristiques propres de l'entreprise : services d'organisation, de planification, d'études générales, services informatiques, etc. Celles-ci élaborent par elles-mêmes un certain nombre d'outi1s nouveaux, éditent des manuels de procédures. Mais elles sont aussi largement ouvertes vers l'extérieur pour y puiser des idées, des outils, analyser des expériences : échanges avec les homologues d'autres organisations, participation à des séminaires, congrès, relation avec les institutions d'enseignement et de recherche. La recherche d'une position dans ces milieux d'expertise est d'ailleurs un moyen pour ces instances de renforcer une légitimité interne parfois problématique.

Cependant, les changements importants proviennent souvent de l'extérieur, les services de l'entreprise ne faisant que suivre le mouvement : la comptabilité analytique, les calculs d'actualisation, le contrôle de gestion, l'informatique de gestion, la R.C.B., les modèles de structure d'entreprise, les outils de stratégie d'entreprise ont été introduits sous la pression d'institutions extérieures. Il existe ainsi une sorte de marché des instruments de gestion alimenté par des experts divers, marché international et en fréquent renouvellement qui fonctionnerait plutôt sur le principe du prêt-à-porter que sur celui du sur-mesure : beaucoup d'instruments sont présentés comme ayant une grande prétention à l'universalité et nombre d'innovations de gestion sont transposées d'un lieu à l'autre sans réflexion suffisante sur la pertinence de cette opération ; cela explique bien des déconvenues lors de la mise en œuvre ; cela explique aussi la vitesse à laquelle les modes arrivent à se succéder : telle innovation unanimement encensée peut se retrouver unanimement décriée peu de temps après.

On a vu l'attrait pour les idées et les outils simples et cela explique en partie ce phénomène. Mais d'autres raisons poussent à cette standardisation, raisons puissantes ainsi que les chercheurs en gestion ont pu souvent l'observer à travers leurs études cliniques. La demande adressée spontanément à un expert extérieur s'exprime en effet souvent dans les termes suivants : "Donnez-nous dans tel délai, la solution à tel problème qui a telles causes et appliquez telle

solution semblable à celles qui ont été mises en œuvre dans telles organisations". Et pour chercher systématiquement à sortir de ce type de contraintes, le CRG a pu prendre conscience de l'ampleur des forces qui poussent experts et demandeurs vers des solutions standardisées.

Précisons d'abord que les réflexions menées au CRG et au CGS militent pour les solutions contingentes à chaque cas particulier : en nous référant aux quatre dimensions d'analyse précédentes (la matière, les institutions, la culture et les personnes) ces réflexions amènent à dire que tout projet de changement qui néglige l'une de ces variables est menacé d'inconsistance ou même de perversité en engendrant des effets contraires à ceux souhaités. (Il s'agit donc plus d'un système de réfutation que d'une méthode permettant d'aboutir simplement à la bonne solution. C'est une propriété assez générale des sciences sociales, et même de la plupart des sciences, que d'être beaucoup plus rapidement aptes à réfuter qu'à construire. Cela irrite souvent ceux qui voudraient se servir des sciences de gestion comme l'artilleur se sert de la balistique ; mais disposer d'un bon système de réfutation est souvent précieux pour éviter les nombreuses impasses qui s'ouvrent toutes grandes devant les promoteurs du changement). Or ces quatre facteurs s'actualisent de manière différente en chaque lieu et à chaque époque, ce qui met en cause la pertinence des solutions universelles. Les travaux du CRG et du CGS ont alors consisté à développer des méthodes d'analyse généralisables et des procédures permettant aux agents concernés de trouver par eux-mêmes, en relation avec les chercheurs, une réponse sur mesure à leur problème. Mais cette démarche suppose de surmonter bien des obstacles car aussi bien du côté des demandeurs que des experts, la ligne de plus grande pente va vers l'application de solutions toutes faites.

Les demandeurs semblent tout d'abord accorder d'autant plus de crédit à une innovation et à l'organisme qui le diffuse que de nombreuses organisations l'ont mis en œuvre : c'est le mécanisme des références. Nous avons ainsi vu l'effet de mimétisme qui, dans le cas de la grille d'analyse du BCG, a poussé nombre d'entreprises à se conformer aux pratiques des autres. Mais il faut aussi faire référence aux difficultés et aux incertitudes qui président aux réformes. Les promoteurs de réformes sont très exposés et sont l'objet de jugements qu'i1s redoutent et, pour eux, s'appuyer sur une expertise reconnue, mettre en œuvre une solution considérée comme éprouvée est une protection ; il ne faut donc pas analyser le recours à l'expertise selon sa seule dimension opératoire (c'est-à-dire la prise effective que cela donne sur la marche du système) mais aussi selon sa dimension anxiolytique : l'important dans une innovation est quelque fois que ceux dont on redoute le jugement y croient aussi ; l'important est de ne pas être accusé de légèreté dans le choix d'une innovation ou d'un expert. En outre, comme nous l'avons vu, tout nouvel instrument de gestion intervient dans le champ des forces sociales et le fait de s'identifier à la pratique des autres diminue l'impression d'arbitraire que peut provoquer une réforme. Revenons par exemple à la grille d'analyse du BCG : les décisions de politique industrielle auxquelles cet outil est associé sont lourdes de conséquences surtout en période de crise. Or pour un responsable, il ne revient pas au même de dire "d'après mes réflexions, il apparaît nécessaire de fermer telle unité" ou "en vertu des lois de la concurrence mises à jour par le BCG, il faut fermer telle unité". Si cette deuxième loi est admise par tous et est perçue comme aussi inflexible que la loi de la pesanteur, la tâche du responsable devient moins inconfortable (ce qui ne veut pas dire qu'elle soit facile).

On voit donc le rôle anxiolytique de la croyance en l'universalité de leurs outils, ainsi que de l'appel à des experts extérieurs : on sous-traite à ces derniers l'angoisse des choix difficiles et on leur offre le rôle de bouc émissaire en cas d'échec ; division des rôles qui a certes une fonctionnalité. Mais elle comporte aussi des risques pour l'organisation, parfois violée par la

mise en œuvre d'innovations hors de propos ou, plus simplement, incapable d'assumer sa spécificité

Les experts extérieurs sont soumis quant à eux à deux types de contraintes, les contraintes commerciales (c'est notamment le cas des sociétés de conseil), la nécessite d'affirmer leur légitimité vis-à-vis de leurs interlocuteurs (28). Au stade actuel de nos travaux, il ne nous est pas encore possible de proposer une analyse complète de toutes les pratiques des experts extérieurs, mais on peut expliquer la pression à la standardisation des outils exercée par des grandes sociétés de conseil qui font une grande part de la mode en matière d'outils de gestion. Procéder à une standardisation des outils leur permet d'abord de se faire connaître sur des "produits" et avoir ainsi des créneaux permettant de rentabiliser leurs investissements intellectuels. De plus, dans ces grandes sociétés, le personnel est souvent très mobile et une grande part de l'exécution des travaux est assurée par des jeunes. Standardiser les "produits" rend alors moins crucial le problème de leur formation et celui de leur légitimité vis-à-vis des demandeurs.

Pour s'évader des stéréotypes, il faut d'abord du temps pour aller au fond des choses dans l'analyse d'une situation de gestion, mais les demandeurs redoutent que le coût des études ne devienne exorbitant ; il faut aussi que l'expert ait de l'expérience, du crédit auprès d'autrui et une sérénité suffisante pour avancer des solutions inattendues, mais le conseil est souvent considéré comme un métier de jeunes ; il faut enfin que l'initiateur de l'étude soit dans l'entreprise capable de porter au sein de son organisation une solution originale, c'est-à-dire considérée peut-être par certains comme arbitraire ; à défaut il faut inventer des procédures qui impliquent les diverses parties concernées dans l'entreprise pour qu'elles contribuent par elles-mêmes à l'invention d'une solution et la portent, mais on assimile encore souvent la relation avec un expert à une relation client-fournisseur et l'expert doit alors fournir par lui-même un "bon" produit.

On voit donc l'ampleur des forces qui poussent à appliquer une solution toute faite après avoir effectué un diagnostic rapide de la situation, forces contre lesquelles il est difficile d'aller aussi bien pour les experts que pour les interlocuteurs, d'autant que joue un facteur qui commandé peut être tous les autres et qu'il nous faut maintenant analyser : le rôle des instruments de gestion n'est pas un sujet considéré comme important ni dans le champ du pouvoir ni dans celui du savoir.

6. UNE TECHNOLOGIE INVISIBLE ?

Les instruments de gestion simplifient le réel, structurent le comportement des agents, engendrent des logiques locales souvent rebelles aux efforts de réforme, régulent les rapports de force, conditionnent la cohérence d'une organisation. Ils jouent donc un rôle crucial dans la marche d'une organisation en imposant aux actions des hommes des lois parfois aussi inflexibles que les machines techniques.

Mais si l'on affiche un grand respect pour les lois imposées par la matière on semble ignorer celles imposées par les instruments de gestion ; et c'est ainsi que tous les instruments mis en œuvre sont les éléments d'une technologie qui serait invisible et ainsi d'autant plus redoutable.

Pour analyser ce phénomène, nous allons en recenser plusieurs causes : le primat des volontés dans la conception de la gestion ; la résistance culturelle à la notion de mécanisme de gestion ; le fait que les exécutants qui ont souvent conscience de ces déterminismes vivent plutôt sur le mode de l'arrangement local par rapport à des normes qu'ils n'ont plus le pouvoir de remettre en cause ; le fait que les déterminismes soient masqués aux yeux des dirigeants dont les enjeux sont plutôt

tournés vers l'action immédiate et visible ; enfin le désintérêt pour les processus concrets de médiation de l'action, marqué par la plupart des savoirs auxquels il est fait référence en matière de gestion.

a) Volontés et mécanismes

Restructurer, décentraliser, améliorer les conditions de travail, accroître la rigueur de gestion, limiter les dépenses de santé, reconquérir le marché intérieur, etc., sont des exemples de politiques couramment invoquées dans les organisations publiques ou privées pour répondre aux évolutions de l'environnement et aux exigences de l'opinion. Mais on considère souvent que la conduite de ces politiques est essentiellement affaire de volontés, conception que l'on retrouve explicitement ou implicitement dans nombre de traités de gestion dans lesquels les termes de décideurs, stratégie, pouvoir, résistances, etc., constituent l'ossature de l'analyse. Ces volontés s'organisent autour de grandes idées, idées simples souvent, car cela permet de mobiliser plus facilement les énergies. Si la politique n'aboutit pas c'est que la volonté était défaillante ; si elle aboutit à des résultats pervers, c'est qu'en fait elle était animée de noirs desseins : cette conception du primat des volontés va souvent de pair avec une vision manichéenne du monde. Mais ces volontés, ces grandes idées, butent souvent sur de "petits détails", obscurs : l'intendance résiste et fait échec à bien des grands desseins.

C'est cette question du rapport entre les volontés et les mécanismes, entre les grandes idées et l'intendance qui est développée tout au long de l'ouvrage de Jean-Pierre Ponssard et Gérard de Pouvourville "*Marchés publics et politique industrielle*" qu'on trouvera en partie III de ce rapport. La volonté est périodiquement exprimée par les pouvoirs publics de mener des politiques volontaristes à l'aide du formidable levier des commandes publiques : industrialisation, innovation, exportation et maintenant reconquête du marché intérieur. Mais ces volontés se heurtent invariablement aux puissants mécanismes régissant les marchés publics : ces politiques supposent par exemple une sélectivité en matière de commandes publiques afin de soutenir pendant une période suffisamment longue les entreprises s'engageant dans les voies souhaitées. Mais en matière d'achats publics, la doctrine légitime (appel à la concurrence, règle du moins-disant, égalité d'accès) s'oppose à cette sélectivité. En outre cette doctrine s'est minéralisée à travers une série de textes cf. codes des marchés publics), de procédures (mécanismes des appels d'offres, annualité budgétaire), dispositifs maintenus en place par de nombreux gardiens des normes (commission des marchés, etc...). Si, pendant des périodes exceptionnelles (programme de rattrapage des constructions scolaires, de l'équipement téléphonique), les Pouvoirs Publics peuvent se lancer dans une politique les mettant en infraction avec les règles traditionnelles, ces politiques n'ont souvent qu'une vie éphémère ou des effets incertains par rapport aux intentions affichées au départ si elles ne s'accompagnent pas de la mise en place de cadres de régulation nouveaux : il faut une cohérence entre une volonté politique forte, une capacité d'expertise, des procédures permettant une continuité de l'action de l'Etat, éléments qu'on retrouve dans les marchés d'Armement ou dans la réalisation de quelques grands programmes (nucléaire, spatial, par exemple). Hormis ces cas, les analyses de Jean-Pierre Ponssard et Gérard de Pouvourville mettent en évidence la force des ressorts du rappel qui s'opposent à ces volontés et montrent qu'une action d'envergure ne s'accommode guère des schémas d'action immédiate que le bon sens suggère.

Pourtant se succèdent dans les cabinets ministériels ou à des postes de direction d'administration des personnes entreprenantes qui conçoivent leur action comme si elles n'avaient pas à faire très grand cas des pesanteurs du système. L'idée qu'il suffit de faire œuvre de volonté est tenace et répandue ; le fait d'ailleurs qu'elle soit très largement répandue dans l'opinion condamne les

dirigeants à se conformer à ce mode d'action volontariste puisqu'ils sont eux-mêmes jugés sur leurs initiatives. On est alors amené à se demander pourquoi notre imaginaire collectif accorde un poids aussi important aux volontés des dirigeants.

b) La résistance culturelle à la notion de mécanisme de gestion

En fait, nous n'examinerons pas ici de manière approfondie cette question mais nous étudierons plutôt une question qui lui est liée : l'idée que les actions des hommes puissent résulter de mécanismes obscurs qui les dépassent semble en effet souvent une atteinte à la dignité de leurs consciences et de leurs volontés. On accepte volontiers des analyses de ce type proposées par de nombreux traités d'histoire et d'ethnologie : mais il s'agit de sociétés anciennes ou de sociétés primitives encore vivantes ; mais il semble difficile d'admettre que les produits de la science et du génie de l'organisation des hommes puissent diminuer leur emprise sur leur propre destin. De ce point de vue il apparaît plus convenable d'interpréter les effets pervers par des volontés perverses plutôt que par le jeu de mécanismes qui échappent à tous.

Ainsi la notion de mécanisme de gestion proposée en 2 apparaît souvent inadmissible de deux manières :

- soit parce qu'elle conduit à considérer que, pour être bien jugés, les agents contreviennent au bien global de l'organisation ; ils semblent alors faire preuve de duplicité ;

- soit parce que cela amène à considérer qu'ils se comportent comme des automates sans âme, ce qui va en contradiction avec une de nos valeurs les plus sacrées, la liberté de l'homme.

On pourra par exemple consulter en annexe I la controverse déjà citée à propos de l'article de Gérard de Pouvourville sur la gestion des achats, correspondance qui illustre bien la manière dont est souvent reçue ce type d'analyse :

- d'une part, les faits ne sont pas contestés, ni même, au fond, l'analyse qui en est proposée ; elle est certes qualifiée de "montage intellectuel effectué avec une apparente sincérité autour de faits éminemment condamnables" (termes qui signifient bien le profond malaise qu'elle suscite) mais elle est admise lorsque les auteurs parlent par exemple de "système de contrôle d'activité tout entier conçu pour le confort de la direction" ;

- mais si elle est intellectuellement admise, elle est affectivement rejetée, heurtant des croyances trop profondes et l'interprétation qui domine à la fin de l'analyse est celle consistant à voir dans les acheteurs des "acrobates" (rejetés, pour le coup, de la communauté des acheteurs) et dans la direction une attitude de fuite de ses responsabilités ; interprétations qui, certes portent atteinte aux personnes en cause, mais sauvent l'existence de libres volontés.

L'hypothèse machiavélique, voire cynique, semble ainsi beaucoup plus facile à admettre que l'hypothèse mécanique ; ceci explique qu'on fasse beaucoup plus facilement procès d'intention aux individus, qu'on ne s'interroge sur l'existence d'éventuels déterminants extérieurs à leur personne permettant d'expliquer leur comportement.

c) Les accommodements avec le système

Pourtant nombreux sont ceux qui ressentent le poids de ces mécanismes : ce sont en particulier ceux qui sont en position d'exécutants ou dans la hiérarchie intermédiaire. Ainsi, les acheteurs de notre exemple n'ont pas été très surpris des analyses proposées de leur comportement, mais plutôt inquiets des conséquences des dévoilements de leurs pratiques ; de même les contremaîtres des ateliers de travail à la chaîne savent bien qu'ils sont pris entre des contraintes techniques et des contraintes institutionnelles difficiles à concilier. L'idée que des mécanismes qui les dépassent canalisent leur action ne leur est donc pas étrangère, même s'ils l'assument plus ou moins bien.

Mais ils n'ont pas, en général, spontanément tendance à faire part de leurs constatations aux dirigeants ou aux gardiens du système en place.

D'une part, ils considèrent souvent que le choix des critères dont ils relèvent découle d'arbitrages effectués en haut lieu ; selon ce point de vue il n'y a pas lieu de les remettre en cause même s'ils apparaissent arbitraires et réducteurs par rapport à une pratique beaucoup plus riche. Ainsi, aucun acheteur n'avait spontanément tendance à mettre en cause l'objectif de dérive des prix : peut-être conduisait-il à des choix différents de ceux suggérés par la rationalité économique classique mais c'etait à la direction de se préoccuper de ce décalage et non aux exécutants.

Réciproquement, les dysfonctionnements éventuellement engendrés sont généralement ressentis comme résultant d'absurdités dans la conception du système de gestion, mais on hésite à livrer un tel diagnostic à des agents de statut plus élevé dans l'organisation et/ou qui fétichisent les règles dont ils sont les gardiens. On préfère alors souvent fustiger les instruments et les dysfonctionnements qu'ils engendrent et laisser le soin de trouver une solution à une hypothétique instance éclairée, toute puissante et capable de plier les instruments aux désirs des hommes, instance mythique qui n'existe évidemment pas en général.

Enfin un système pervers dans sa résultante globale et induisant des comportements stéréotypés chez les agents peut très bien leur laisser localement une zone de liberté leur permettant de s'accommoder fort bien avec le système. Ainsi, si nous avons précédemment donné une vision mécaniste du comportement des acheteurs, ceux-ci pouvaient ressentir de leur point de vue une assez grande liberté : du moment que l'objectif de dérive des prix était tenu et qu'aucune rupture d'approvisionnement ne se produisait, ils étaient très libres sur le choix des fournisseurs, la manière de négocier les prix. Ainsi, ce qui apparaît comme un mécanisme implacable du point de vue du fonctionnement global du système peut apparaître du point de vue de l'agent comme le fruit de son habileté à s'accommoder avec le système. On retrouve donc les analyses de Michel Crozier (29) sur les zones de libertés laissées par les systèmes de gestion, aussi précis qu'on ait voulu les construire, zones de liberté exploitées par les acteurs pour se protéger du système ou même engager entre eux des jeux plus ou moins complexes.

Ainsi, en période normale, il n'y a aucun enjeu pour les exécutants à remettre en cause la pertinence des normes qu'on leur impose : leur réaction spontanée est plutôt de s'accommoder de ces contraintes avec des pratiques plus ou moins clandestines, leur crainte étant alors que le dévoilement de ces arrangements locaux ne fasse scandale aux yeux des sphères supérieures de l'organisation du fait du décalage entre les comportements postulés et les comportements réels, entre les conceptions dominantes du fonctionnement des organisations et leur fonctionnement réel. La simplification des instruments de gestion converge même souvent avec deux exigences

différentes : celle des dirigeants de gagner du temps, celle des exécutants de garder la liberté la plus grande possible : plus un outil d'analyse est sommaire plus il fait écran, à condition bien sûr qu'il donne "en haut lieu" des indications rassurantes. (On pourra consulter sur ce sujet avec intérêt un texte de Jean-Claude Moisdon et Dominique Tonneau (30) qui montre que l'éternelle myopie entretenue à l'Assistance Publique par un indicateur de mesure simpliste de l'activité des laboratoires de biochimie (le B), et dont les effets pervers sont dénoncés par tous, semble être, en fait, préféré à la transparence que pourraient procurer d'autres instruments d'analyse).

En période de crise, cependant, caractérisée par l'impossibilité de ces accommodements (et donc à l'apparition d'incohérence selon notre définition du 5. b), ces phénomènes arrivent à émerger mais généralement sous la forme d'une critique violente et impatiente des dirigeants et du dispositif en vigueur et dans un contexte qui ne se prête pas forcément, comme nous l'avons vu, à une analyse sereine de ce qui est en cause et de la manière d'y remédier.

d) Des mécanismes cachés sous les faits

Nous avons vu la conscience de ces mécanismes que peuvent avoir les exécutants, conscience le plus souvent muette cependant. Mais ce ne sont pas eux qui produisent les discours sur la gestion ; ce sont plutôt des agents investis d'un pouvoir plus élevé dans l'organisation ou des acteurs extérieurs aux organisations qui prennent leurs sources auprès des milieux dirigeants. Or, nous allons mettre en évidence un phénomène important pour éclairer notre problématique : l'existence de mécanismes semble démentie par les faits aux yeux de ceux qui, dans l'organisation sont investis du rôle d'en infléchir le cours.

Ainsi, lorsqu'on interroge un banquier sur sa manière d'octroyer des soutiens à une entreprise, il répond fréquemment : "chez nous, les ratios ont peu d'importance", déclaration étonnante pour qui connaît le poids du rituel bancaire.

Ce paradoxe s'éclaire cependant lorsqu'on étudie de plus près l'activité d'un banquier d'un certain niveau de responsabilité : l'une de ses tâches primordiales, celle en tout cas dans laquelle il investit le plus psychologiquement, consiste à traiter les cas problématiques. Les décisions qu'il doit prendre, parfois dramatiques, vont l'amener à étudier de près la situation de l'entreprise, s'il a un temps suffisant, son analyse ira au delà de l'examen de quelques ratios simples : Il étudiera de plus près ses perspectives commerciales, la qualité de ses dirigeants, leurs réseaux de relations, etc. ; il négociera à l'intérieur de sa banque car il doit lui même justifier ses choix et il essaiera de faire partager son intime conviction sur l'entreprise en allant au-delà du diagnostic fourni par les ratios simples. Sa pratique l'amène donc fort naturellement à considérer que les ratios n'ont pas une importance décisive : la noblesse de sa fonction est de dépasser ce cadre d'analyse réducteur.

Mais le degré d'approfondissement qu'il donnera a son analyse dépendra beaucoup du temps dont il disposera : s'il a de nombreux dossiers problématiques à traiter, i1 sera par exemple amené à mettre sur pied des dispositifs d'analyse expéditifs pour qualifier l'entreprise et ses dirigeants et il retombera sous l'emprise de quelques grilles d'analyse simples. De même s'il est à un échelon local d'une grande banque centralisée, il sera contraint d'argumenter en fonction de ce qu'on pourra entendre en haut lieu et il se trouvera alors confronte aux outils et nomenclatures d'analyse en vigueur dans les sphères supérieures de sa banque ; pour s'en évader il lui faudra parfois beaucoup de contacts et de temps et ses chances de succès dépendront aussi de ses relations : les processus de gestion hors normes sont très consommateurs de temps et donc d'un faible rendement et ne sont pas également à la portée de tous les agents.

De plus, cela n'empêche pas à quelques ratios simples de jouer un rôle décisif, même si cela a disparu aux yeux de notre banquier : celui de partager les dossiers normaux des dossiers "à problème" qui lui seront transmis et donc de déterminer son niveau d'activité.

Enfin, en prenant de la distance par rapport au banquier et en se plaçant du point de vue du fonctionnement global de la banque, on peut voir, qu'à quelques cas près, les relations entre les entreprises et les banques sont régies par un rituel rigide. Si l'on veut changer significativement le comportement des banques c'est sur le rituel qu'il faut peser car les processus de gestion hors normes encombrent très rapidement tous les emplois du temps des agents aptes à saisir ce type de dossier. Si par exemple on veut modifier la politique envers les PMI, celles-ci sont trop nombreuses, d'un chiffre d'affaires trop faible et dirigées par des hommes généralement sans relations suffisamment importantes pour mobiliser le temps de membres influents de la banque. Elles tombent donc sous le coup de procédures expéditives et de ratios simples.

Cet exemple illustre un phénomène qu'on rencontre fréquemment dans les grandes organisations : toute organisation est confrontée à la nécessité d'une permanence et l'impossibilité de l'immobilisme. La permanence permet à l'organisation de codifier ses méthodes, c'est le rôle des dispositifs de gestion que nous avons étudié dans ce rapport ; la mobilité provient du fait que l'environnement évolue, que des problèmes imprévus surviennent qui n'entrent pas dans les codifications de l'organisation. A cette logique de la permanence se superpose donc une logique du mouvement qui est portée par les agents qui ont le statut le plus valorisé et sont habilités à traiter les cas hors normes.

On comprend de la sorte pourquoi ces agents arrivent à sous-estimer le poids des mécanismes : l'agenda de leur action est construit selon une autre logique et résulte en grande partie des perturbations affectant le fonctionnement courant de l'organisation : ils seraient donc objet d'une sorte d'illusion d'optique les conduisant à extrapoler à l'ensemble de la marche des affaires les principes régissant leur propre action, illusion d'optique d'autant plus naturelle que la logique de gestion des carrières dans les grandes organisations semble de plus en plus valoriser l'action immédiate et visible au détriment de l'action sur les processus.

Pour préciser ce point, nous tirerons parti d'une recherche de Vincent Degot sur les carrières des cadres dans les grandes organisations (11).

Dans les grandes organisations un certain nombre de cadres débordent constamment la définition explicite de leur tâche par des initiatives rencontrant des thèmes valorisés par les directions générales ou dans l'environnement de l'organisation. Appelés souvent "cadres mobiles" ou "cadres à haut potentiel" ils ont généralement une formation abstraite et pluridisciplinaire délivrée par des Grandes Ecoles. Leurs carrières sont gérées selon des principes de mobilité et de polyvalence avec une vitesse d'ascension hiérarchique élevée et de fortes incertitudes sur le niveau d'arrivée final.

Alors que la plupart des agents sont jugés en fonction de leurs résultats par rapport à des instruments de mesure déterminés et qu'ils ont souvent peu de liberté pour prendre ouvertement les distances avec les normes en vigueur, les agents évoqués ci-dessus sont plutôt jugés en fonction de leurs capacités à prendre des initiatives ; ceci les amène souvent à prendre des distances par rapport à certaines normes en vigueur, distances que leur statut leur permet de prendre.

Cette différenciation dans le mode de jugement et de gestion des carrières apparaît à la fois fonctionnel et légitime : fonctionnel car plus on monte dans la hiérarchie, moins les actions entreprises se prêtent à des quantifications simples et il y a donc intérêt à favoriser les agents dont l'activité a été la moins dépendante du système de contrôle ; légitime car lorsqu'il y a un poste à pourvoir demandant initiative, la préférence va naturellement à celui qui a dépassé les fonctions qu'il a occupées (pour une analyse plus détaillée voir (11)).

Face aux forces qui poussent à la reproduction apparaissent ainsi des forces qui poussent au mouvement. Les rapports des agents des deux bords ne sont pas nécessairement harmonieux car des intérêts et des valeurs les opposent souvent mais on observe une coexistence durable entre ces deux logiques qui ont chacune sa légitimité car répondant à deux exigences antagonistes évoquées précédemment auxquelles est confrontée toute organisation : codifier ses méthodes pour traiter de manière économique les problèmes auxquels elle est confrontée, faire face aux évolutions non maîtrisables par ces codes.

Mais dans les grandes organisations, lorsque la logique de la permanence est maintenue en place par des dispositifs de gestion envahissants et rigides, l'essentiel des enjeux des acteurs peut se porter sur ces actions à la marge au détriment de l'action sur les processus :

- le traitement de ces sujets hors normes est coûteux en temps car il nécessite souvent de nombreux contacts et négociations ; mais c'est sur ce type d'action que se concentrent les enjeux quand ce sont essentiellement les initiatives et les actions visibles qui sont valorisées ;

- plus on a mené d'initiatives remarquées, plus on a du crédit pour en entreprendre de nouvelles et plus on a de chances d'accéder à des postes élevés ou l'on contribuera ensuite à valoriser ce type de comportements ;

- la mobilité des cadres, instituée pour remédier aux rigidités et aux cloisonnements de l'organisation, peut accentuer cet effet, dans la mesure où elle raréfie les occasions où chacun peut voir les résultats effectifs des initiatives qu'il a prises.

Dans ces conditions, alors que ce moyen de gérer le mouvement n'est que d'un faible rendement, il peut représenter l'essentiel des enjeux des agents officiellement les mieux à-même d'infléchir le cours de l'organisation. On pourrait certes se dire que tout le monde ne peut en permanence modifier les processus guidant l'organisation sous peine d'engendrer désordres et incohérences. Mais ce qui est important c'est, d'une part que ce foisonnement d'activités arrive à masquer les mécanismes guidant l'organisation dans son ensemble ; d'autre part que la généralisation de ce mode d'action engendre une idéologie de l'action immédiate ; ce mode d'action peut s'avérer impuissant à faire face aux turbulences de l'environnement ou aux périodes de mutation, les circonstances perturbées encombrant vite tous les emplois du temps.

e) Les carences du savoir

"Les hommes politiques sont souvent des victimes inconscientes d'économistes déjà morts" disait J.M. Keynes, rappelant ainsi que, même le "bon sens" guidant les tenants de l'action immédiate est structuré par des "évidences", des relations admises entre des variables et des cadres de pensée constitués dans des théories plus ou moins anciennes, plus ou moins pauvres par rapport aux idées agitées parmi les spécialistes. C'est souvent d'un décalage entre ces cadres de référence et le contexte dans lequel on les mobilise que s'explique l'incapacité à surmonter les crises.

Or nous allons voir qu'aucune ou presque des références traditionnelles en matière de gestion ne prend sérieusement en compte la manière dont les instruments concrets de l'action influencent celle-ci. Les décideurs ayant, à l'instar des hommes politiques évoqués par Keynes, un "guide à penser" puisé, consciemment ou non, dans ces disciplines de pensée, nous serons alors amenés à postuler que cette désaffection du savoir pour les questions d'intendance" contribue beaucoup à cette impuissance croissante du pouvoir à maîtriser les systèmes complexes et à son aliénation à des instruments qui lui échappent. Comme nous l'avons dit précédemment, il ne s'agit pas ici de faire un répertoire de tous les courants de recherche en matière de fonctionnement des organisations mais plutôt d'évoquer les références théoriques d'un gestionnaire déjà relativement cultivé, références prises parmi les sciences économiques, les sciences de gestion, la sociologie.

L'économie propose des concepts pour fixer les prix, les quantités à produire, choisir les investissements, allouer les ressources ; ces concepts sont sous-tendus par une vision de l'organisation supposant une transparence des comportements, l'existence d'une rationalité posée a priori. Cette vision, qui nie en fait l'existence de l'entreprise du fait de la transparence qu'on lui suppose, est sous-tendue par l'hypothèse d'existence d'un état d'équilibre et de prévision parfaite ; s'interroger sur la manière concrète dont les choix sont effectués dans une entreprise particulière n'est pas un enjeu très important pour l'économie : c'est comme si le réel présentait des imperfections secondaires et temporaires, la bonne voie pour les décideurs consistant à se rapprocher du modèle. C'est ce que montre Jean-Marc Oury (27) ; sa proposition d'un cadre d'analyse dynamique et relativiste implique au contraire de porter attention aux mécanismes propres à chaque organisation. L'économie est ainsi devenue une extraordinaire machine à réduire le réel pour décideurs pressés (selon une expression employée par Hervé Dumez dans un travail de thèse en cours). Mais pendant longtemps, les économistes se sont peu attachés à analyser de manière systématique comment leurs concepts se sont diffusés, déformés dans la mise en œuvre et a s'interroger sur les conséquences de ces pratiques. C'est ainsi qu'un cadre de pensée niant en fait l'inertie propre des dispositifs de gestion et leur impact structure encore les conceptions de nombre de dirigeants du secteur public ou du secteur privé. Depuis un certain nombre d'années cependant, l'impact des conceptions ou des outils issus des théories économiques fait l'objet de recherches empiriques de la part d'économistes, c'est un des enjeux importants par exemple de l'économie industrielle ; de même dans le champ de l'économie publique, voir les travaux du Centre d'Econométrie de l'Ecole Polytechnique de Claude Henry et Alain Grandjean (31). Mais ces travaux de recherche n'ont pas encore sur l'enseignement l'impact des théories classiques, au demeurant plus faciles à enseigner de manière didactique.

Les milieux de la gestion sont, en général, en relation plus étroite avec ceux de l'action. Mais le découpage traditionnel des Sciences de gestion est prisonnier des nomenclatures du pouvoir de sorte qu'elles ne prennent pas en charge les problèmes d'interfaces (32) et d'affrontements entre les différentes sphères de responsabilité de l'organisation et que les problèmes de mise en œuvre des outils sont souvent éludés : les savoirs seraient ainsi toujours réputés faire ce qu'ils disent faire. Même les spécialistes de contrôle de gestion, discipline se donnant précisément pour but

d'agir sur les comportements à l'aide de mesures, en restent le plus souvent à un stade normatif préconisant de bonnes mesures et une bonne compréhension des principes de contrôle de gestion.

Tous les travaux menés par les gestionnaires ne présentent pourtant pas ces lacunes. En particulier Cyert et March (33) notaient dès 1963 les problèmes soulevés par l'utilisation des théories micro-économiques et ont mis en évidence le rôle des procédures dans les choix effectués par les acteurs ; de même J. March et H. Simon (34) ont évoqué fréquemment dans leurs travaux le conditionnement du choix des acteurs par les outils qu'ils utilisent. De même A. Chandler a mené des analyses très connues sur la manière dont les moyens d'organisation ont structuré les pratiques de la gestion (35). Mais si ces travaux sont souvent cités, ils n'ont dans la formation qu'une place relativement marginale par rapport aux discours procédant de conceptions volontaristes et intentionnelles de la conduite des organisations, qui sont en phase avec les attentes des dirigeants et vis-à-vis desquels ils jouent un peu le rôle de discours magiques (36). D'autre part, les conceptions qui président à l'enseignement et aux échanges internationaux d'idées conduisent souvent à vouloir proposer les mêmes solutions et les mêmes outils à Berlin, Boston, Londres, Paris et à des secteurs aussi variés que le verre, l'automobile, le textile ou l'alimentation ; ceci pousse à une schématisation et une radicalisation qui ne laissent pas place aux particularités locales propres à chaque organisation en renvoyant ce sujet à de simples questions de mise en œuvre. C'est ainsi que des milliers d'étudiants dans de nombreuses institutions de formation à la gestion des pays occidentaux apprennent les "lois" du BCG, ce qui contribue à en renforcer l'emprise dans des organisations très diverses. Des travaux qui plaident pour la contingence des solutions à chaque cas trouvent ainsi difficilement leur place dans un système aussi avide de vérités générales.

On trouve dans les disciplines sociologiques aux quelles il est fait référence par les gestionnaires, des réflexions sur le rôle des instruments mis en œuvre et surtout des règles bureaucratiques. Ainsi de très nombreux travaux ont été menés depuis les années 1950 (Merton, Gouldner, Selznick, etc.) sur les effets pervers des règles ; mais, essentiellement attachés a une critique du modèle bureaucratique attribué à Max Weber, ils s'interrogent peu sur l'origine, la cohérence des règles et les possibilités de les modifier ; ils font surtout écho à ceux qui fustigent les règles mais pensent implicitement qu'il devrait exister des solutions où les outils mobilisés par les hommes pourraient se plier à leurs désirs. On pourrait dire que ces travaux épousent les causes des exécutants mais sans chercher à approfondir les contraintes techniques et autres auxquelles il faut faire face pour mettre sur pied des dispositifs alternatifs.

Plus récemment l'équipe de Michel Crozier qui a une longue pratique clinique et dont les travaux sont très connus dans les entreprises, plaide pour une contingence locale des systèmes d'action et définit la notion de "construit social" contingent (29). Mais l'attention se porte essentiellement sur la manière dont les acteurs jouent avec le système. L'aspect le plus connu de l'apport de Crozier est d'ailleurs le jeu autour des règles et les relations de pouvoir ce qui correspond précisément à une théorisation de l'action à la marge des agents évoquée précédemment. Cette théorisation fait du pouvoir que les individus exercent les uns sur les autres la question centrale de la conduite des organisations (ou plutôt ce qui est usuellement perçu de l'œuvre de Crozier car celle-ci est beaucoup plus riche). Plus généralement, la question centrale de la sociologie est celle du pouvoir mais il s'agit souvent du pouvoir que les individus ou les groupes exercent les uns sur les autres ce qui ne s'identifie pas, loin de là, au pouvoir qu'ils exercent sur les systèmes humains : on observe de nombreux cas où un individu A exerce un pouvoir fort sur un individu B (respectivement un groupe A sur un groupe B), A et B étant toutefois emportés par un système sur lequel ils ont peu de prise, ce dont ils arrivent même à perdre conscience tant il est vrai que

les enjeux immédiats du pouvoir ou les enjeux intellectuels du savoir mettent l'accent sur d'autres questions.

Et si cela avait, au fond, peu d'importance dans une économie marquée par une croissance assurée et une relative permanence dans le fonctionnement des organisations, la période de mutation actuelle et de crise révèle les graves lacunes de nos schémas d'analyse et d'action.

7. CONCLUSION : LES TRAHISONS DE L'INTENDANCE

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. On en voit les traces dans les conceptions qui président à la gestion de nombre de grandes organisations, de sorte que nous risquons d'entrer dans une période de turbulences et de mutations avec les conceptions d'une autre époque.

Dans les organisations, un effort considérable de normalisation, de définition des frontières, de clarification des nomenclatures et surtout de contrôle, est sans cesse renouvelé, toutes ces activités étant usuellement regroupées sous le vocable de "rationalisation de la gestion". L'organisation devient ainsi l'objet d'un quadrillage qui mesure des activités, codifie les rôles des agents, leurs qualifications, leurs rémunérations et leurs carrières. L'informatique met au service de cet effort une puissance considérable de traitement de l'information : elle permet en certains lieux la mise au point de machines de gestion étendant leur emprise au loin dans l'organisation, et maintenant puissamment en place une logique de la permanence et de la reproduction. Il existe, certes, en plusieurs endroits de l'organisation des incohérences provenant, par exemple, d'interférences entre des logiques différentes de quadrillage aux frontières de plusieurs féodalités entre lesquelles s'allument périodiquement des guerres que le pouvoir suprême doit s'efforcer d'arrêter. Mais à l'horizon, se profilent aux yeux de certains, des systèmes de gestion capables de régir jusque dans leurs moindres détails la marche des organisations. A cet aboutissement, il n'y aura ni flou, ni ambiguïté, ni arbitraire, ni gaspillage et ce sera enfin de la bonne gestion.

Toutefois, dans ce quadrillage de l'univers, il existe toujours des problèmes ne rentrant pas dans l'une des cases, et ceux-ci sont du ressort du pouvoir. Ce pouvoir procède d'une autre logique que celle de la rationalisation : saisi par des problèmes difficiles et imprévus, chargé de faire face au mouvement qui, hélas, marque toutes les sociétés, il doit souvent trancher vite et bien mais parfois à travers de dures confrontations : le pouvoir se répartit en effet les rôles entre ceux en charge des événements politiques et de la veille stratégique, ceux en charge des aléas financiers, des perturbations de la production, ceux qui s'occupent des initiatives commerciales, encore que ces derniers soient mal considérés. Ce pouvoir attire les élites car au fond, dans une telle vision du monde, il ne semble pas très stimulant d'œuvrer dans le monde de la rationalisation et de la permanence ; il fascine même, car il est mobile, guidé souvent pas l'irrationnel, entaché d'imprévus et de risques : les affrontements qui l'habitent sont souvent le prétexte à d'ingénieuses et parfois dangereuses intrigues auxquelles nos livres d'histoire nous ont donné goût. Il y a beaucoup moins d'élus que de postulants, de là vient aussi la considération sociale dont il est l'objet. Dans les rangs de cette élite, nombreux sont ceux qui ont fait preuve, généralement dans leur jeunesse, de leur aptitude à maîtriser les savoirs logico-mathématiques auxquels on se réfère souvent dans l'entreprise de rationalisation évoquée précédemment ; de là vient aussi la légitimité sociale du pouvoir.

Les échanges entre le monde de la permanence et celui du pouvoir sont faibles car on admet généralement dans les deux camps que la sphère du politique et celle du technique ont chacune leur vie propre et qu'elles restent presque opaques l'une pour l'autre : la sphère du technique se contente de demander des directives (et des crédits) pour continuer son œuvre et se déclare respectueusement soumise au politique ; la sphère du politique se contente de donner quelques injonctions à la sphère du technique en fonction des dérives qu'elle observe et lui demande de lui fournir des informations pour exercer son pouvoir, informations devant couvrir tous les secteurs de l'organisation car le pouvoir aime bien avoir l'œil sur tout, informations simples et synthétiques cependant car il dispose de peu de temps.

Cette vision de l'exercice du pouvoir s'est forgée dans un monde presque immobile, qui est au fond celui qui a marqué la vie de nos organisations jusqu'à une date très récente : croissance assurée, prééminence de la production, apparition de grands complexes industriels fonctionnant à pleine capacité pour satisfaire une demande toujours supérieure à l'offre ; dans un tel contexte, l'ordre qu'a contribué à instaurer cette rationalisation à un monde de travail à peine issu de la fabrique et de petites unités vivant en quasi autarcie, a rendu cette conception de la gestion relativement efficace : après tout, le pays de Colbert a mené certains grands programmes d'une manière que nous envient bien des étrangers jusqu'aux Japonais ; l'organisation de l'industrie automobile et ses performances firent longtemps référence et la croissance de notre industrie fut plus rapide de 1950 à 1970 que celle des Etats-Unis.

Mais nous sommes aujourd'hui dans un monde en mutation et en mouvement : l'innovation technique s'accélère et elle détruit beaucoup de régulations traditionnelles ; l'interdépendance entre les agents, entre les pays s'accroît ; la demande est capricieuse et il faut sans cesse modifier les produits fabriqués ou les services offerts pour assurer la survie des entreprises ; de nouveaux pays, de nouvelles entreprises viennent conquérir jusque chez nous des marchés qui nous semblaient réservés : les entreprises sont confrontées au mouvement et aux turbulences. Face aux conséquences industrielles, économiques, sociales et politiques de ces mutations, l'Etat est sollicité de toutes parts : les pouvoirs publics et l'Administration sont confrontés au mouvement avec un mode d'organisation conçu pour le maintien de la pérennité, de l'unité du pays et de l'égalité entre les administrés ; mal armée pour assumer les déséquilibres qu'engendre le mouvement, l'Administration est envahie à tous les niveaux par le politique mais celui-ci s'épuise à force d'être débordé.

Jean-Marc Oury a avancé récemment (27) que nous n'avions pas les théories économiques de notre époque, et que cette lacune induisait souvent le pouvoir dans des impasses ; il propose de reconstruire un édifice nouveau à partir des concepts de vigilance, de décisions, de critères d'identité, de plus-value locale et de crise locale. Nous avancerons de même que nous n'avons pas les modalités de l'exercice du pouvoir, adaptées à la mobilité et aux mutations.

On peut ainsi avancer un scénario de dérèglement de la marche d'une organisation : l'effet de quadrillage multiplie le nombre des problèmes qui n'entrent plus dans les cases ; certains d'entre eux sont éludés et cela peut se traduire par une impossibilité d'entreprendre ou une accumulation de tensions qui un jour provoquent une explosion ; d'autres sont soumis au pouvoir et celui-ci devient rapidement inondé de dossiers et complètement débordé. Il adresse alors une supplique au monde de la rationalisation : "simplifiez les choses, qu'on y voie clair, ne m'informez que par quelques chiffres" on voit ainsi aujourd'hui les dirigeants fascinés par le pouvoir synthétique des chiffres et les mirages de l'informatique, jusqu'aux organismes de recherche qui veulent quantifier avec des chiffres simples les talents de leurs chercheurs. On simplifie donc, on informatise, on uniformise les procédures car cela permet d'espérer y voir clair. Ayant ainsi mis

en coupe réglée l'organisation on met ensuite de l'ordre sur toutes les nomenclatures, on pourchasse le flou, les excédents, car rigueur oblige. Ce faisant on aggrave les tensions, on entrave le mouvement et cela multiplie le nombre de dossier n'entrant plus dans les cases. Le pouvoir se crispe

Il appelle de l'aide à l'extérieur et des conseils considérés parfois comme des mercenaires ou des kamikazes mettent en œuvre des réformes qui restent parfois vaines et d'autres fois créent de profonds traumatismes. L'organisation dérive alors, au sens où un bateau dérive, ce qui n'est pas spécialement rassurant quand on est dans une mer dangereuse et lorsqu'on affirme être en période de guerre économique. Le monde de la permanence se démotive, prisonnier de machines de gestion qu'il sent rigides et conduisant l'organisation de mauvaise manière. Le pouvoir s'affole car il se rend compte que le gouvernail lui échappe...

Certes le pire n'est pas toujours certain en chaque endroit car les organisations sont nombreuses et diverses et certaines d'entre elles sont mieux armées que d'autres pour faire face au contexte actuel ; mais nous avons voulu mettre ici en relief le fait que les conceptions courantes en matière de conception et de mise en œuvre des instruments de gestion, la primauté accordée au pouvoir visible, portent en germe de graves incohérences avec la complexité croissante des organisations et la mobilité du monde actuel.

Les réflexions qui précédent ne nient toutefois pas la possibilité d'une action consciente sur les organisations et d'une adaptation de nos schémas d'analyse et d'action au monde actuel.

Mais elles invitent d'abord à considérer qu'en première approximation c'est l'intendance qui commande et non les volontés des dirigeants. L'attention doit alors se porter moins sur les intentions affichées et l'exercice du pouvoir visible que sur les procédures et les instruments concrètement mis en œuvre : quelles logiques induisent-ils, dans quelle mesure régissent-ils de manière satisfaisante les rapports entre les diverses parties prenantes de l'organisation et sont-ils pertinents face à son environnement ?

Ceci implique en particulier de mettre au point des modalités permettant qu'une vigilance constante s'exerce sur le rapport entre les abrégés auxquels il est fait référence dans le fonctionnement courant de l'organisation et les réalités auxquelles elle est confrontée ; il peut se produire en effet des dérives considérables échappant au pouvoir, les perturbations étant cachées derrière des moyennes ou chacun cherchant à s'adapter pour être bien jugé ou ne pas éveiller l'attention. Cela peut aller au détriment de l'efficacité de l'organisation, de sa capacité à faire face aux évolutions mais cela peut aussi se traduire par l'accumulation de tensions qui mettent un jour en péril son équilibre social ; La difficulté de l'exercice de cette vigilance tient à ce que la conscience de ces écarts est souvent le fait d'agents en position marginale ou dominée et que l'expression de leur point de vue, leur implication dans un processus de décision ou de réforme est ressentie comme une remise en cause de la part des gardiens du système en place ; la question se pose alors de savoir comment trouver des procédures évitant les "bavardages stériles" que tous redoutent et permettant que l'apport d'informations inattendues ou d'idées hétérodoxes ne conduise à une remise en cause des personnes, inhibant ainsi leur expression.

Cela invite aussi à imaginer des procédures d'analyse et de conduite du changement : il n'existe pas de modèle préétabli, pas de rationalité incontestable posée a priori et les bons dispositifs de gestion ne permettent que des compromis acceptables entre des contraintes contradictoires, entre des points de vue ayant chacun sa logique et sa légitimité. La séparation entre la technique et le politique est donc un leurre : elle conduit les promoteurs des techniques de gestion à avoir un

impact considérable sur la marche des organisations sans en maîtriser le sens, guidés plutôt par une philosophie du "toujours plus" (plus grand, plus rapide, plus précis, plus rigoureux...) et les gardiens des finalités politiques à découvrir trop tard les trahisons de l'intendance ainsi mise en place. On conçoit donc bien la difficulté de définition du changement et de son cheminement parce que culturellement ce mélange du technique et du politique est souvent considéré comme impur, parce que le fait de se cantonner à un point de vue technique est rassurant pour les promoteurs des outils et parce que le fait de se plonger dans les détails de la technique est angoissant pour les responsables pressés. Mais des expériences permettant une forte interaction entre technique et politique ont été mises en œuvre avec succès par le CGS et le CRG ; sur ce sujet ainsi que sur celui abordé au paragraphe précédent voir par exemple le rapport du CGS dans le cadre de ce programme de recherche (25) ; plus généralement de nouvelles procédures, regroupées souvent sous le terme de méthodes de gestion innovatrices commencent à se diffuser et portent en germe une nouvelle philosophie de l'exercice du pouvoir (37).

Savoir inventer des dispositifs contingents à chaque cas particulier suppose aussi de développer la compétence et la capacité d'expertise. Nous avons vu en effet le rôle important des sociétés de conseil et les conséquences de la trop grande fragilité des consultants qui les condamnent à rester le plus souvent cantonnés dans la mise en œuvre de solutions toutes faites. Cette évolution ne soulève pas seulement un problème technique (la constitution d'un savoir sur la "technologie invisible" et la formation des experts) mais aussi celui de leur valorisation sociale. La société française a en effet jusqu'ici offert deux voies royales : celle des vertiges de l'abstraction qui fait les savants et conduit aux hautes distinctions et celle des risques du pouvoir qui fait les dirigeants et conduit aux hautes positions ; entre les deux l'expert est souvent mal aimé, tour à tour qualifié d'indigne du savoir ou de valet du pouvoir. Cette insuffisance des experts est à relier avec l'insigne pauvreté des conceptions transmises par nombre d'institutions de formation des élites en matière de fonctionnement des systèmes organisés. Or, nous l'avons vu, l'ignorance rend prisonnier des stéréotypes et des modes aux effets parfois dévastateurs. Une formation en cette matière demande cependant de s'écarter des enseignements traditionnels propres au génie français qui valorisent l'axiomatique et l'énoncé de savoirs clos au détriment de la problématique et de l'invitation au doute méthodologique.

Enfin il reste à construire une "vision du monde" cohérente avec la mobilité et le poids de l'intendance sur le cours des affaires. La nécessité de l'élaboration d'un tel cadre de référence n'apparaît peut-être pas évidente a priori car la gestion est souvent imprégnée de pragmatisme. Mais, comme nous l'avons montré, les agents effectuent toujours leurs jugements et leurs choix en se fondant sur des abrégés du vrai et des abrégés du bon et la plupart des abrégés du bon restent encore puisés dans une conception économique très classique et font référence à des modes d'exercice du pouvoir cohérents avec un monde révolu. Les abrégés induisent alors une vision de l'organisation qui, à force de vouloir une cohérence globale, de mettre l'accent sur les vertus de l'ordre et de la rigueur autour de nomenclatures simples, arrivent à entraver le mouvement et le bon exercice de la vigilance de chacune des fonctions de l'organisation. C'est l'intérêt de l'ouvrage de Jean-Marc Oury que d'esquisser un tel cadre. C'est l'un des buts du présent travail que de dégager des pistes pour continuer à le préciser en mettant ici l'accent sur les processus de choix effectifs.

La complexité et la mobilité du monde actuel sont un formidable défi pour nos grands systèmes humains encore modelés à l'image d'un monde marqué par la permanence : de la manière dont nous pourrons y faire face dépend peut-être de la paix civile. Les réflexions qui précèdent mettent en évidence l'ampleur de la tâche qu'implique une telle évolution. C'est dire si quelques chercheurs ne sauraient en revendiquer l'exclusivité : en de nombreux lieux, un savoir empirique

est accumulé sur la manière dont les rouages commandent aujourd'hui nos organisations et nombreux sont ceux qui ressentent le carcan de notre culture, de nos institutions et de nos machines de gestion tournées vers la reproduction d'un monde immuable. Il resterait donc à encourager leurs réflexions, stimuler leurs initiatives, favoriser leurs échanges pour forger des schémas d'analyse et d'action plus adaptés à notre époque.

RÉFÉRENCES

1) M. BERRY, J.C. MOISDON, C. RIVELINE : "Qu'est-ce que la recherche en Gestion ?", *revue Informatique et Gestion,* septembre-octobre 1979.

2) M. BERRY : "Le point de vue et les méthodes de la Recherche en Gestion", *Annales des Mines,* juillet-août 1981 (cf. II 1 du rapport remis à la DGRST).

3) J. GIRIN : "Les situations de gestion", avril 1983 (cf. V 2 du rapport remis à la DGRST).

4) J.P. PONSSARD : "Introduction aux méthodes d'analyse stratégique", septembre 1982 (cf. V 4 du rapport remis à la DGRST).

5) J.P. PONSSARD, et G. de POUVOURVILLE : "*Marchés publics et politique industrielle*", Economica, novembre 1982 (cf. III).

6) M. BERRY : "Introduction à l'étude des mécanismes de gestion. La logique de l'étrange gestion d'un atelier de production", *Annales des Mines,* juillet-août 1981 (cf. II 2).

7) G. de POUVOURVILLE : "La nomenclature des actes professionnels. Un instrument pour une politique de santé ?", *Revue Française des Affaires Sociales,* n° 1-1982 (cf. IV 1).

8) B. COLLOMB et J.P. PONSSARD : "Creative Management in Mature Intensive Industries", novembre 1982 (cf. IV 3).

9) G. de POUVOURVILLE : "Volonté de changement et cohérence organisationnelle. Peut-on changer les politiques d'achat des grandes entreprises ?", *Annales des Mines,* juillet-août 1981 (cf. II 3).

10) C. MIDLER : "Choix technologiques et systèmes de gestion. Le travail à la chaîne : mythes et réalités", *Annales des Mines,* juillet-août 1981 (cf. II 4).

11) V. DEGOT : "Politiques d'entreprises et stratégies des cadres. Le cas de l'amélioration des conditions de travail", *Annales des Mines,* juillet-août 1981 (cf. II 6).

12) M.O. CABRIDAIN et G. de POUVOURVILLE : "Normes de gestion et pratique hospitalière. Comment développer une nouvelle discipline médicale", *Annales des Mines,* juillet-août 1981 (cf. II 8).

13) C. MIDLER : "L'organisation du travail et ses déterminants. Enjeux économiques et organisationnels des réformes de restructuration des tâches dans le montage automobile", Thèse de 3ème cycle, octobre 1980.

14) H. SAVALL : "*Reconstruire l'entreprise*", Dunod, 1979.

15) J. GIRIN : "Les machines de gestion", octobre 1981 (cf. V 1).

16) K. MARX : "*Le capital*", Livre, chapitre XIV et XV.

17) M. BERRY : "L'apport des chercheurs ou experts à l'entreprise", compte rendu d'une commission d'un colloque AFCET-CESTA (mai 1983) (cf. V 5).

18) M.O. CABRIDAIN : "Normes administratives et pratique hospitalière. Peut-on gérer le développement d'une discipline médicale ?", Thèse de 3ème cycle, juin 1981.

19) Controverse entre la Compagnie des Dirigeants d'Approvisionnement et Acheteurs de France et G. de Pouvourville (cf. VI).

20) C. RIVELINE : "Nouvelles approches des processus de décision : les apports de la Recherche en Gestion", mars 1983 (à paraître dans *Futuribles).*

21) P. MAYER : "Valeur technique et valeur institutionnelle d'un instrument de gestion. Les règlements de sécurité", *Annales des Mines,* juillet-août 1981 (cf II 5).

22) P. MAYER : "Techniques de gestion et analyses des institutions", *Économies et Sociétés,* série *Sciences de Gestion,* n° 2, décembre 1980 (cf. IV 3).

23) T.S. KUHN : "*La structure des révolutions scientifiques*", Flammarion, 1972.

24) J. GIRIN : "La gestion de la parole", Publication École Polytechnique, CRG, novembre 1982.

25) "Automatisme de Gestion : l'apport des groupes de réflexion du Centre de Gestion Scientifique de l'École des Mines de Paris", texte collectif rédigé sous la direction de D. Fixari, publication École de Mines, décembre 1982.

26) J.P. PONSARD : "Les relations États-Industrie à travers les commandes publiques. Le cas des marchés militaires et perspectives d'évolution", *Annales des Mines,* juillet-août 1981 (cf. II 9).

27) J.P. OURY : "*Économie politique de la vigilance*", Calmann-Levy, 1983.

28) J. GIRIN : "Structure et environnement. Le cas des sociétés de conseil", thèse de 3ème cycle, janvier 1975.

29) M. CROZIER, E. FRIEDBERG : "*L'acteur et le système*", Éditions du Seuil, 1977.

30) J.C. MOISDON, D. TONNEAU : "Le B en sursis. Vers une nouvelle optique de la biochimie hospitalière ?", Publication École des Mines - Assistance Publique de Paris, janvier1983.

31) C. HENRY et A. GRANDJEAN : "Choix autoroutiers et calcul économique", Publication École Polytechnique, décembre 1982.

32) M. MATHEU : "Ethnographie et Sciences des Organisations", *Enseignement et Gestion,* Printemps 1983 (cf. IV 4).

33) R.M. CYERT et J.G. MARCH : "*A Behavioural Theory of the Firm*", 1963.

34) J.G. MARCH et H.A. SIMON : "*Les organisations*", Dunod, 1979.

35) A. CHANDLER : "*The Visible Hand : the Managerial Revolution in American Business*", Harvard University Press, 1977.

36) P. GARNIER, A. HATCHUEL, H. MOLET : "Le management et les conditions d'une science de la gestion", Publication École des Mines, mars 1975.

37) C. MIDLER, C. MOIRE, J.C.SARDAS : "Le développement des méthodes de gestion innovatrices dans les entreprises françaises", Publication École des Mines, École Polytechnique, juillet 1983.

ANNEXE

CONTROVERSE ENTRE LES RESPONSABLES DE LA COMPAGNIE DES DIRIGEANTS D'APPROVISIONNEMENT ET ACHETEURS DE FRANCE

Et Gérard de POUVOURVILLE

A propos d'un article des Annales des Mines (mars 1982)

daf siège social : 8, rue du Conservatoire - 75009 Paris - Tél 770.43.35/69.02

C numéro d'inscription comme organisme de formation continue : 11 7501132 75

Compagnie des dirigeants
D'approvisionnement et
Acheteurs de France

Paris, le 10 mars 1982

Monsieur G. de POUVOURVILLE
Chargé de recherche au CNRS
École Polytechnique
5 rue Descartes
75005 PARIS

Monsieur,

Il y a quelques semaines, j'ai pris connaissance d'un article paru sous votre signature dans le numéro de juillet/août 1981 des Annales des Mines, sous le titre "Volonté de changement et cohérence organisationnelle".

J'avoue que sa lecture m'a laissé tout d'abord une impression pénible de dénigrement de la fonction approvisionnement, mais en y mettant un peu de persévérance, j'ai cependant été intrigué par la pertinence de certaines idées, puis sidéré par le montage intellectuel effectué avec une apparente sincérité autour de faits éminemment condamnables résultant d'un système aberrant de contrôle d'activité élaboré pour le confort (la cohérence…) de la Direction Générale.

Il me paraît surtout regrettable que vous ayez cru devoir faire d'un cas particulier une théorie générale et je puis vous assurer que je ne vois aucun de mes collègues connus se comporter devant le marché comme se comportent les "Acheteurs" dont vous avez analysé l'activité.

Dans cette grande entreprise "d'importance nationale", la fonction Achat, du Directeur des Achats au simple acheteur à la recherche de sa promotion, est complètement sclérosée, dénaturée, inexistante.

Si la satisfaction d'atteindre des objectifs doit, dans certains cas, conduire à cette mascarade, on peut prévoir que la vaine satisfaction de prouver l'exactitude d'une prévision coûte très cher à l'entreprise.

C'est pourquoi Monsieur, ne doutant pas de votre honnêteté intellectuelle, vous me permettrez de vous adresser une analyse critique de votre étude, car je serais heureux de vous faire entrevoir la fonction Achat sous un jour moins débilitant pour l'économie française.

Je me tiens naturellement à votre disposition pour toute explication qui vous paraîtrait nécessaire et souhaite très vivement que vous puissiez publier prochainement dans la revue précitée un exposé objectif sur la fonction Achat. Il apparaît en effet que l'économie française n'aurait pu résister aux événements qui l'ont perturbée, chocs pétroliers, libération des prix, changements politiques, si elle n'avait été dotée d'une nouvelle génération d'acheteurs qui, dans l'ensemble, ont exercé leur métier avec beaucoup de conscience et de rigueur. Cela mérite d'être dit.

En espérant que vous partagerez ce point de vue, je vous prie d'agréer, Monsieur, l'assurance de mes sentiments très distingués.

Le Président

ANALYSE CRITIQUE de L' ETUDE :

"VOLONTÉ DE CHANGEMENT ET COHERENCE ORGANISATIONNELLE"

Comment modifier les Politiques d'Achat des Grandes Entreprises ?

(Gérard de Pouvourville, Annales des Mines, juillet-août 1981)

Si on comprend bien les auteurs :

"L'Achat a été considéré longtemps comme une fonction routinière, purement administrative, cantonnée dans une négociation hasardeuse avec des fournisseurs qu'elle n'avait pas choisis, les Acheteurs présentant l'apparence de "toucheurs de pots de vin".

On n'a pas l'air d'admettre la moindre exception .....merci !

"Or l'Achat opère maintenant dans un contexte en pleine mutation et la littérature managériale a conduit les patrons à proposer de nouveaux modes de fonctionnement de l'achat ".

"La greffe n'aurait pas réussi. Il y aurait des résistances au changement alors que le contexte dans lequel évoluent les entreprises donne une importance accrue à l'achat (développement de la sous-traitance ....) et que l'on admet que l'Acheteur est bien un partenaire dans la lutte contre l'inflation.

"Aux changements souhaités et encouragés :

- *nouveaux modes d'organisation de l'achat ;*
- *nouvelle Génération d'Acheteurs se surajoutant parfois à des Services trop administratifs, ont correspondu des succès mitigés (enquêtes sur 15 Firmes d'activités diverses). Le fonctionnement de l'Achat ne semblait pas s'être infléchi".*

On est surpris de voir la question posée de cette manière. De quel fonctionnement s'agit-il ?

L'Achat obéit à un certain nombre de principes qui sont immuables quelle que soit l'organisation en place. Celle-ci est fonction de l'importance, de la vocation, de la finalité de l'entreprise, de l'idée que ses dirigeants se font de la fonction Achat.

Mais en fait le marché, la concurrence, le prix de revient, la sécurité des approvisionnements , sont toujours les maîtres. Encore faut-il savoir s'en accommoder !

On en déduit que si le fonctionnement de l'Achat ne semblait pas "s'être infléchi de manière notable", c'est que l'on ne s'était pas attaqué à l'essentiel, c'est que les hommes nouveaux n'étaient ni nouveaux, ni les meilleurs, c'est que les modes d'organisation nouvelle n'étaient pas en elles-mêmes suffisantes pour générer le changement.

L'aveu sur la prédominance des Services Techniques :

"*En revanche leur fonctionnement faisait apparaître la subordination du point de vue des Services d'Achat à celui des Services Techniques*"

est significatif, comme est également significatif celui sur :

"*L'incapacité des Acheteurs à jouer leur rôle stratégique ainsi que leur incohérence en matière de prix*".

Ce qui finalement devait être infléchi c'est le comportement de l'Acheteur face au marché, et pour ce faire, il lui faut de la compétence mais aussi, à l'intérieur de l'entreprise, des appuis et des coudées franches. Il doit certes savoir les négocier, s'insérer habilement et jouer son jeu dans ce que Tarondeau définit comme un "*Centre d'Achat informel, mais une Direction Générale qui avait décidé de mener une action sur les structures de l'entreprise dans le but de promouvoir une réflexion systématique sur le long terme et d'intégrer l'ensemble des directives existant au processus de planification stratégique*"

Une telle Direction Générale devait alors formaliser le Centre d'Achat, définir les limites respectives de ces directions - Achat d'une part - Technique d'autre part, imaginer et imposer des liaisons fonctionnelles, s'assurer qu'elle mettait bien en place les hommes capables de jouer le jeu interne comme le jeu externe, et ne pas enfermer ces hommes dans un système de valeur aux "effets pervers" (comme on le verra plus loin).

Animée de bonnes et vastes intentions, la Direction Générale a beaucoup fait –peut-être trop– et à l'intérieur de ce qu'elle a fait elle n'en a pas fait assez.

A ce niveau de lecture de l'étude on pressent quelques causes évidentes de ce qui a déjà été annoncé comme un échec. Voyons la suite.

De "l'étude clinique" menée avec la collaboration d'une des 15 auscultées, l'auteur va s'efforcer de tirer des moyens de "*compréhension des mécanismes de gestion auxquels se heurtent souvent les volontés de changement dans les grandes organisations*".

Il est intéressant de le suivre pas à pas, de s'extasier au passage, pour apporter notre propre conclusion.

"*Le rôle de l'Acheteur dans l'Entreprise - La loi et les mœurs*"

Ne devrait-on pas dire : "le discours - les moyens et les hommes ?"

Le discours est classique, valable et n'avait d'ailleurs nul besoin de s'abriter derrière des notions de devoir national, au prétexte que l'entreprise a un poids considérable sur l'industrie nationale.

Il est du devoir tout court, de toute entreprise donneuse d'ordres, d'avoir une politique de sous-traitance cohérente et prudente, dans son propre intérêt. Il est naturel que la Direction des Achats ait une importante fonction de marketing et d'entretien de la concurrence à assumer.

La théorie dans ce devoir écrit, est mise à l'honneur et il peut sembler flatteur que ce soit des notions, maintenant d'évidence, nées des travaux de nos nombreux amis spécialistes de la fonction, consacrées par la C.D.A.F., qui sont mises en avant par la stratégie définie par la Direction Générale. Flatteur et dangereux car l'échec risque d'être monté en épingle et mis rapidement au compte de la théorie.

Qu'il s'agisse de la participation de l'Acheteur :

- à la conception des produits ;
- à l'élaboration des plans d'investissements ;
- aux décisions "Faire ou Acheter" ;
- aux travaux d'analyses de la valeur,

il est exprimé la volonté de l'organiser, de mettre en place des procédures de fonctionnement la favorisant.

L'auteur constate alors avec un sympathique désappointement que :

"*Ces procédures révélaient plutôt un rôle passif, subordonné aux décisions prises en amont, que le rôle véritablement stratégique annoncé par La Direction Générale*".

La question est posée :

"*Les Acheteurs ? .....des acteurs ... ou des figurants ?*"

Ce n'est pas tout ! Dans un cadre aussi " léché ", aussi solennellement défini, on s'aperçoit que la gestion de l'Achat est totalement incohérente. Des chiffres inquiètent. On trouve :

"*Des écarts de prix très importants entre fournisseurs, pour des fournitures très analogues sinon identiques !*"

"*PLACÉS DEVANT CETTE CONSTATATION LES ACHETEURS N'ONT UTILISÉ QUE DES ARGUMENTS QUALITATIFS, N'ONT FAIT QUE DES DISCOURS TRÈS GÉNÉRAUX*".

Les arguments avancés par les Acheteurs, retenus par l'auteur (y en avait-il d'autres ?) ont le mérite d'être d'une singulière indigence. Il y en a deux qui méritent d'être rappelés :

"Les écarts de prix entre fournisseurs sont inévitables dans la mesure où il n'y a aucune raison qu'ils aient la même structure de production"

Eh quoi ! la Direction Générale n'a-t-elle pas posé en principe le

"respect d'un équilibre harmonieux car les fournisseurs risquent les plus graves perturbations, voire la faillite, si les décisions ne sont pas prises avec soin. L'entreprise a besoin d'eux et ils ont besoin de nous".

La survie des canards boiteux n'est-elle pas devenue un discours a la mode ?
Enfin de quoi se plaint-on ? On privilégie fidélité - sûreté - qualités techniques, et ceci en respectant le budget alloué !

Alors l'auteur fait le point :

"Ainsi, que ce soit en analysant la pratique quotidienne du rôle supposé stratégique des acheteurs, ou en étudiant leur rôle commercial, plus traditionnel, on faisait apparaître d'autres mœurs que celles souhaitées par la loi :

- *subordination des acheteurs aux points de vue des techniciens du bureau d'études et de la fabrication.*
- *politique de prix apparemment irrationnelle laissant la porte ouverte à des critiques d'incompétence, ou à des soupçons de corruption qui refleurissent fréquemment dans les entreprises lorsque l'on parle d'achat".*

Quelles explications l'auteur va-t-il fournir, quelles raisons va-t-il trouver à ces comportements ?

Insuffisance du Contrôle et de la Formation des Acheteurs ? Ou s'agit-il de mœurs régies par d'autres lois que la loi écrite dans l'entreprise ?

Il est choisi la deuxième proposition de l'alternative :

"Celle qui postule le lien entre comportement des agents économiques dans l'entreprise et systèmes de jugement auxquels ils font référence".

Quelles raisons sont-elles données ?

"Des comportements irrationnels du point de vue économique découlent des jugements portés par les individus sur un paramètre quantifié d'évaluation de leur travail".

En somme , l'appareil de mesure qui modifie de manière imprévisible la quantité à mesurer.

"Le contrôle des prix qui conduit àinventer des modes spécifiques d'adaptation pour les respecter ou les tourner".

…… ? ! ……

"Des normes d'ordre culturel, découlant de valeurs et de croyances dominantes partagées par toute l'entreprise ou même par un groupe social au-delà de l'entreprise (culture ingénieur - culture industrie automobile)".

Avouons notre impuissance à porter un jugement rationnel, ou même humoristique sur une raison elle-même aussi peu rationnelle, et saluons au passage le courage de l'auteur qui ne va pas manquer :

"De s'appuyer sur ces hypothèses pour rechercher les lois qui régissent le fonctionnement de l'Achat dans l'entreprise étudiée".

Et voici les résultats :

Loi : C'est parce que les objectifs sont respectés que l'on est conduit à des décisions d'ordre irrationnel.

Un double mouvement, ascendant puis descendant, permet de fixer les objectifs :

"Les Services Généraux d'Achat s'informeront auprès des Acheteurs ..... et font une prévision de DÉRIVE globale des prix ... un NOMBRE. Le Directeur des Achats négocie ce nombre avec la Direction Générale. Il est évidemment réduit. L'objectif global est alors en objectifs partiels, pour chaque responsable de Section d'Achat ".

Parallèlement la productivité des acheteurs est mesurée en fonction du nombre de références gérées.
Suit alors une étonnante application de dosage homéopathique dans le domaine du respect des prix objectifs d'Achat.
Avec des fournisseurs chers et des fournisseurs de moins en moins chers on arrive à respecter l'objectif de manière étonnamment juste, en surveillant le prix moyen à chaque réapprovisionnement.
Cet exploit devrait inquiéter les hiérarchies !
On achètera cher des pièces nouvelles (sécurité d'abord !) se donnant ainsi pour l'avenir des marges de manœuvre.
On ne standardisera pas pour conserver toute sa souplesse au système et pour multiplier les références (plus de références = plus de sections d'Achat = plus de promotion).
Tout ceci sous le couvert de la sécurité des approvisionnements (dogme) par la multiplication des sources.
Pouvait-on changer cela ? Eh non ! car si les paramètres de contrôle avaient des " effets pervers " les changer aurait détruit des cohérences avec le fonctionnement global de l'entreprise :

- Cohérence de la dérive de prix calculée ainsi avec les préoccupations de la Direction Générale pour qui le système de contrôle est un outil précieux (budget - finances) et rassurant.

- Cohérence avec la division du travail dans l'entreprise. Les Acheteurs n'ayant pas la maîtrise de la conception ni des quantités commandées, on ne peut donc leur reprocher des prix dont ils ne contrôlent pas tous les paramètres déterminants. Ils suivent l'évolution affichée - c'est donc rassurant.

- Cohérence avec le fonctionnement de l'outil de production qui ne peut souffrir aucun arrêt. Donc pas d'engagements à terme avec un nombre de fournisseurs réduit. Multiplier les sources d'approvisionnement.

La conclusion de tout cela selon l 'auteur :

– un blocage des possibilités d'évolution de l 'Achat, discrédité jusque dans ses opérations de sous-traitance ;
– une mauvaise image de marque de l'Acheteur dans les entreprises (on passe ainsi du singulier au pluriel) :

. l 'Acheteur homme sans statut
. l 'Acheteur un homme insuffisamment instruit
. l 'Acheteur un homme douteux
. l'Acheteur un homme incompétent
. l 'Acheteur mauvais négociateur à 1'intérieur.

L'Achat n'est donc pas une fonction d'Avenir.

Que dire de cette étude ?

- Elle chemine de manière logique, impeccablement et pourrait-on dire implacablement. Il suffit de se reporter au sommaire pour apprécier ce cheminement de la pensée de l'auteur.

Mais avait-on besoin de ce lent et subtil cheminement pour aboutir à une conclusion ?

- Les hommes de métier sont sidérés à la lecture de ce réquisitoire et ne peuvent manquer de marquer leur lecture de nombreux points d'exclamation .

- Si l'analyse est subtile, trop subtile, on ne reprochera pas à l'auteur de manquer de conviction. Il croit visiblement à son idée charnière *: "le respect des objectifs conduit à des décisions d'achat et à des choix apparemment irrationnels*".

- Sa crédibilité reste entière. Un "b...l " comme celui qu'il décrit ça ne s'invente pas.

- Il paraît à travers les lignes, sincèrement navré de ce qu'une fonction si importante, soit si mal gérée, si mal traitée, si discréditée.

Mais à notre avis il n'a pas la bonne raison, et la bonne conclusion lui échappe partiellement. Il fallait dire :

1. La Direction Générale s'en est tenue à des considérations valables certes, mais d'ordre général. À partir de ses discours, elle a lancé des directives (une loi) et s'est contentée d'en contrôler les résultats par un nébuleux montage de <u>contrôle de dérive générale des prix</u> associé à l'idée force de la sécurité des approvisionnements.

2. Elle n'a pas su donner les moyens à l'Achat de s'imposer face aux services d'études et de production.

3. Elle n'a pas su ordonner et faire suivre une politique forcenée de standardisation, une politique cohérente de sécurité par le stock, se substituant à une politique anarchique de prolifération des fournisseurs inondés de séries atomisées.

En un mot, et essentiellement elle n'a pas su se donner un interlocuteur valable pour ses Achats, ELLE N'EST PAS ENTRÉE dans la SEULE POLITIQUE À CONCEVOIR, AVANT TOUTE AUTRE, S'ENTOURER DANS CE DOMAINE D'HOMMES de QUALITÉ, de SPECIALISTES COMPÉTENTS

Les acrobates dont M. de Pouvourville décrit les pirouettes n'étaient pas des Acheteurs.

ÉCOLE POLYTECHNIQUE

CENTRE DE RECHERCHE EN GESTION
EQUIPE DE RECHERCHE ASSOCIEE AU C.N.R.S.

5, rue Descartes - 75005 PARIS

———————

Téléphone : 634-33-33

Paris, le 18 mars 1983

Monsieur .....
Président de la CDAF
8, rue du Conservatoire
75009 PARIS

Monsieur le Président,

J'ai été extrêmement intéressé par votre lettre du 10 mars 1982, et je dois avouer que j'ai pris grand plaisir à la lecture des commentaires très détaillés que M.... a fait sur mon article des Annales des Mines. Je pense, en effet, que tant vos remarques que les siennes soulèvent un problème de fond qui est celui de l'analyse du fonctionnement de l'entreprise, analyse abordée dans mon texte sous l'angle de la gestion des achats d'une entreprise particulière.

Je ne sais pas si vous avez eu l'occasion de lire cet article dans la revue elle-même. Ce point a son importance, puisque vous me reprochez de bâtir une théorie générale à partir d'un cas particulier. Or, ce texte a été écrit dans le cadre d'un numéro spécial consacré aux travaux du Centre de Recherche auquel j'appartiens, l'ensemble du numéro ayant pour ambition de proposer en effet un cadre d'analyse général du fonctionnement des grandes organisations. Autrement dit, mon article visait à contribuer, à partir d'un cas parmi d'autres, à la constitution de ce cadre d'analyse, mais pas à la construction d'une théorie générale sur le fonctionnement de l'achat. Je me suis permis de vous adresser, ci-joint, un exemplaire complet de la revue, qui vous permettra de prendre connaissance du contexte d'analyse général dans lequel s'inscrit mon travail sur l'achat.

Venons-en à l'étude incriminée elle-même. J'alimenterai la controverse que vous avez soulevée de deux manières.

Tout d'abord, il est urgent de préciser à nouveau que ce travail, publié en 1981, a été effectué dans les années 1974-1975. Cette ancienneté de l'étude, signalée d'ailleurs dans l'article à la page 45, signifie qu'il ne s'agit pas de brosser un tableau général de la situation actuelle de l'achat dans les entreprises françaises. Mais, à l'époque, nous

avions été frappés de constater qu'il existait, dans un certain nombre d'entreprises, un décalage entre un discours unanime sur l'importance de la fonction d'achat ("la nécessaire évolution de l'achat") et les difficultés rencontrées par les acheteurs eux-mêmes pour faire reconnaître la valeur de leur travail dans ces entreprises. Ce décalage était particulièrement criant dans l'entreprise incriminée comme M. ... le remarque très justement dans son commentaire. Cela étant, le choc pétrolier a sans aucun doute joué un rôle déterminant dans la prise de conscience par la Direction générale de l'entreprise de l'acuité des problèmes d'approvisionnement, tant il est vrai qu'il faut souvent une crise majeure pour révéler des problèmes depuis longtemps pressentis et analysés par des organismes comme la CDAF, que vous présidez. Vous signalez vous-même que les acheteurs ont joué un rôle majeur dans l'adaptation de l'industrie française aux événements de la dernière décennie.

Revenons-en à l'entreprise étudiée. A mon avis, le choc en 1974 a été d'autant plus grand que d'une part, la Direction générale avait l'impression d'avoir fait le nécessaire en matière de définition des missions de la Direction des Achats et des modalités de coordination avec les autres directions de l'entreprise ; que d'autre part, par le passé, tant du point de vue de la sécurité des approvisionnements que du contrôle des masses budgétaires, la Direction des Achats n'avait pas soulevé de problèmes particuliers. Il semble que cela soit deux facteurs importants de sérénité pour une Direction générale, qui ne peut pas se payer le luxe de contrôler le détail de la gestion de quelques 40 000 références, correspondant à 3 000 fournisseurs; qui, si les missions des différentes directions, les procédures de coordination sont clairement définies, peut espérer n'avoir pas à arbitrer constamment entre les points de vue de chacune.

Mais vous vous êtes battu suffisamment longtemps dans le but de valoriser le travail de l'acheteur dans l'entreprise, pour savoir qu'il existe souvent une prééminence, une situation de pouvoir plus favorable dans les entreprises aux gens de la production par exemple ou aux commerciaux ; prééminence qui se manifeste entre autres, par la qualité des carrières et des rémunérations offertes. Sur ce plan précis, je serais d'ailleurs très heureux d'actualiser avec vous mon travail, pour constater comment la situation a évolué depuis 1975. Cette situation de pouvoir est particulièrement forte dans l'industrie automobile, où depuis l'introduction de l'organisation scientifique du travail les ingénieurs de méthode ont acquis une position privilégiée en matière de choix technologiques majeurs et de régulation de la production ; position privilégiée qu'il est très difficile de contester de l'intérieur, même par une Direction générale, quelle que soit l'étendue de ses pouvoirs théoriques.

Pour en revenir au commentaire de M. ..., c'est ce que j'ai appelé les normes d'ordre culturel, découlant de valeurs ou de croyances dominantes partagées par toute l'entreprise. Aussi peu rationnelles que puissent être parfois ces croyances, du point de vue économique ou fonctionnel, on ne peut nier qu'elles jouent un rôle important dans les entreprises, au point que des dirigeants les considèrent souvent comme les facteurs essentiels de cohésion et tentent de les implanter. Je pense à des entreprises exemplaires comme Michelin, pour laquelle on ne peut nier l'importance de ce phénomène tout en constatant qu'il ne nuit pas à l'efficacité globale de la firme. Pour en revenir à l'achat, il me semble que c'est une fonction qui est partie avec un handicap certain de ce point de vue, handicap qui a joué longtemps indépendamment des compétences des hommes en place. Le fait que vous parliez de l'apparition d'une nouvelle génération d'acheteurs est à la fois un indice que ce phénomène culturel a joué

un rôle important, mais qu'il est en train de s'inverser. De même, l'existence de formations de 3ème cycle universitaires à l'achat, la vitalité de votre association, témoignent sans aucun doute d'un changement en profondeur qui s'est opéré dans la dernière décennie.

Enfin, pour en finir avec les circonstances particulières de l'étude, je voudrais parler de la sensibilité maladive qu'a une industrie de montage comme l'automobile aux problèmes de sécurité d'approvisionnement des chaînes de production. Pour la connaître, il faut avoir vu l'étendue des moyens que sont susceptibles de mettre en œuvre des entreprises comme Renault ou Peugeot dès lors que l'approvisionnement est menacé : déménagement de machines d'un fournisseur à un autre en cas de grève, obligation pour les fournisseurs de constituer des stocks de sécurité à leurs frais, éventuellement hors de chez eux et facilement accessibles, affrètement d'hélicoptères, etc. Dans cette optique, la multiplicité des sources est une ardente obligation qui s'impose aux acheteurs, quelle que soit la volonté de ceux-ci de proposer des politiques alternatives, moins à court terme, et moins traumatisantes pour les fournisseurs. Contrairement à ce que pense M. ..., la sécurité d'approvisionnement n'est pas un alibi pour pouvoir bricoler les objectifs de prix, mais au contraire, le bricolage des objectifs est le seul moyen de contenir dans des limites budgétaires raisonnables les contraintes imposées par la sécurité d'approvisionnement. Peut-on alors en vouloir aux acheteurs de se donner de ce point de vue le maximum de marge de manœuvre pour faire face à des situations inattendues ? (L'absence de standardisation, le prix des pièces neuves). Le plus paradoxal, et ce qui a suscité mon effort d'analyse, c'est que malgré cette gestion apparemment désordonnée, l'entreprise concernée est performante (ainsi que sa principale concurrente, dont j'ai appris par la suite qu'elle ne gérait pas ses achats de manière significativement différente).

Je voudrais maintenant en venir au problème de fond, concernant l'analyse du fonctionnement des entreprises. Les acheteurs que j'ai décrits sont-ils des acrobates, comme le dit M. ..., ou sont-ils des marionnettes, animées par des forces qui les dépassent ? Je crois que ce point est d'une extrême importance, dès lors que l'on s'intéresse aux changements de comportement économique des agents dans une entreprise. Si ce sont des acrobates, il faut les remplacer, comme le dit M. ..., par des hommes compétents qui seront capables d'imposer leur point de vue. Si ce sont des marionnettes, il faut modifier les forces qui agissent sur les fils. Je dois dire que j'ai voulu, dans mon article et dans cette lettre, montrer quelques unes de ces forces (faute de trouver un autre mot pour les qualifier). Mais j'ai surtout voulu montrer qu'il ne suffisait pas d'en modifier une : changer les hommes, changer le mode de contrôle de gestion. D'autre part, j'ai voulu montrer que le dirigeant d'entreprise, ou l'acheteur, ne maîtrisait pas forcément l'ensemble de ces forces, même s'il était conscient de leur existence. Ainsi, l'évolution de l'environnement de l'entreprise peut être souvent contraignante comme vous le signalez à juste titre, mais peut offrir à certains moments des opportunités d'action déterminantes. Sans doute cela a été le cas ces dernières années pour les acheteurs, avec le réveil brutal causé par la crise économique et la prise de conscience de l'importance des décisions d'achats. Acrobate ou marionnette ? L'une et l'autre de ces images de l'homme d'entreprise sont intolérables, dans notre culture dont les valeurs essentielles sont, d'une part, la rigueur intellectuelle, et, d'autre part, le libre arbitre. Mais ne faut-il pas utiliser notre rigueur intellectuelle pour déceler en nous cette part de marionnette, qui nous fait prendre pour des acrobates ?

Je m'excuse d'avoir retenu à nouveau si longtemps votre attention, mais ces réflexions sont au cœur de notre travail de recherche. Je serais très heureux si vous pouviez communiquer ces quelques pages à M. ..., et si vous pouviez provoquer une rencontre au sein de la CDAF, auprès de qui je serais prêt à discuter plus longtemps de ces travaux. Dans l'attente de votre réponse, je vous prie, Monsieur le Président, d'agréer l'expression de mes sentiments très distingués.

Gérard de POUVOURVILLE

P.J. numéro spécial des Annales des Mines "Recherche en Gestion".