



HAL
open science

Peut-on vaincre les résistances au contrôle de gestion en France ?

Jean-Pierre Segal

► **To cite this version:**

Jean-Pierre Segal. Peut-on vaincre les résistances au contrôle de gestion en France?. Les cadres conceptuels, May 1991, France. pp.cd-rom. hal-00823295

HAL Id: hal-00823295

<https://hal.science/hal-00823295>

Submitted on 18 Sep 2014

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.

Culture nationale et contrôle

Coordinateurs : Henri BOUQUIN, Université de Paris Nord, Hélène LALANNE, Groupe HEC

"Peut-on vaincre les résistances au contrôle de gestion en France ?"

Jean-Pierre SEGAL, Gestion et Société

Peut-on vaincre les résistances au contrôle de gestion en France ?

par Jean-Pierre Segal

Les entreprises françaises n'arrivent pas à mettre en œuvre avec succès les méthodes de référence — essentiellement américaines — en matière de contrôle. L'étude des fondements culturels du management américain permet à l'auteur d'identifier les raisons des difficultés rencontrées par les organisations françaises dans l'application d'un contrôle de gestion rigoureux. Et il s'interroge sur les conditions à réunir en France pour dépasser ces blocages et développer une approche réconciliant les logiques organisationnelles, visant à la bonne gestion, et les logiques culturelles.

Le « nouveau management », indiquant aux responsables d'entreprise les voies à suivre pour atteindre cette fameuse excellence qu'exige la compétition économique, paraît aujourd'hui faire l'objet d'un consensus solide. Aux impératifs de rigueur technique de la gestion, reconnus depuis toujours, se sont ajoutés des impératifs nouveaux au premier rang desquels figure la mobilisation des énergies humaines, reconnues enfin pour ce qu'elles n'ont jamais cessé d'être, à savoir la première richesse des organisations.

On voit ainsi se mettre en place un partage du travail :

— d'un côté, la rigueur traditionnelle, avec laquelle l'idée même de gestion s'est longtemps confondue; de l'autre, l'importance reconnue au fameux « facteur humain » pour tirer parti de ses facultés d'enthousiasme au service d'un nouveau projet collectif : la réussite économique de l'organisation;

— d'un côté, les financiers et les contrôleurs de gestion; de l'autre, les nouveaux spécialistes « ressources humaines » chargés de la communication, du dialogue social interne et des actions « culturelles ».

Le présent article* cherche à montrer le caractère artificiel de cette dissociation entre outils techniques et gestion culturelle, pour cette bonne raison que les outils de gestion sont aussi des produits... culturels. Les reconnaître comme tels conduit à envisager leur mise en œuvre dans une optique fondée sur les deux propositions suivantes :

— le choix d'une stratégie interne en matière de contrôle de gestion ne peut se réduire à la seule prise en compte d'une rationalité technique et au choix d'une méthode ayant fait ses preuves ailleurs;

— la réussite de la mise en application d'une telle stratégie ne relève pas seulement du volontarisme des décideurs mais aussi d'un traitement adéquat des enjeux culturels sous-jacents.

Ceux-ci touchent en particulier au caractère acceptable ou non, légitime ou illégitime, que prennent aux yeux des acteurs directement concernés les objectifs assignés au système de contrôle, et, plus encore, les modalités de sa mise en place.

Pour argumenter en ce sens, nous suivrons la démarche suivante : nous chercherons, dans un premier temps, à montrer en quoi la référence dominante que reste encore le management américain ne peut être considérée, malgré sa rationalité technique apparemment incontournable, comme une méthode universelle — le *one best way* — mais doit plutôt être regardée comme un produit culturel en phase avec les attentes des acteurs du monde américain. Nous examinerons ensuite, dans une seconde partie, en quoi les difficultés françaises d'application des méthodes de référence en matière de contrôle, successivement américaines puis japonaises, peuvent être utilement éclairées par une problématique transculturelle à même d'offrir non seulement un diagnostic mais encore des orientations concrètes d'actions. C'est l'objet de la partie conclusive du présent article de s'interroger sur les conditions à réunir en France pour dépasser ces blocages et développer une approche réconciliant les logiques organisationnelles visant à la bonne gestion des choses et les logiques culturelles intégrant les aspirations et les traditions des hommes.

* Cet article doit beaucoup aux multiples conversations tenues à son sujet avec Philippe d'Iribarne ainsi qu'à Alain Henry, dont la réflexion sur ce thème a rencontré nos propres préoccupations.

La quantification rigoureuse du fonctionnement passé de l'organisation tend à prendre aux Etats-Unis plus qu'ailleurs une importance décisive dans l'allocation des ressources et dans l'évaluation des hommes.

I. — L'OBSESSION AMERICAINE DE LA QUANTIFICATION : NORME TECHNIQUE OU CONTRAINTE CULTURELLE ?

La quantification rigoureuse de l'ensemble des inputs et des outputs, la confrontation entre données prévues et données constatées, tiennent lieu partout de méthodologie quasi incontournable dans les approches managériales de la gestion des organisations.

On observe, en revanche, des différences internationales dans l'importance accordée aux écarts observés, l'interprétation qui en est faite et l'incidence rétroactive qu'ils peuvent avoir, à court ou moyen terme, sur le fonctionnement de l'organisation elle-même.

Ce projet d'objectivation quantitative du fonctionnement passé de l'organisation tend à prendre aux Etats-Unis une importance plus décisive qu'ailleurs dans l'allocation des ressources et dans l'évaluation des hommes.

1. La relativité culturelle du management américain

W. Ouchi¹ rapporte plaisamment dans son livre *Théorie Z* l'expérience qu'il fit dans une banque japonaise employant des vice-présidents américains : interrogeant ces derniers sur leurs impressions japonaises, il apprit le motif de leur perplexité : « Ces Japonais, disaient-ils, ne comprennent pas ce qu'est un objectif, et ça nous pose de gros problèmes ! Nous avons tous les rapports et tous les chiffres nécessaires, mais nous ne pouvons obtenir d'objectifs spécifiques ! Comment pouvons-nous savoir si nous jouons bien notre rôle sans cibles spécifiques à atteindre ? »

Appelé à réagir à ce sujet, le président japonais de la banque explique à Ouchi : « Si seulement je pouvais obtenir de ces Américains qu'ils comprennent notre philosophie de la banque... s'ils pouvaient se mettre ça dans la tête, ils pourraient concevoir eux-mêmes quel serait l'objectif approprié à toute situation et je n'aurais pas besoin de leur fournir une cible ! »

Comment évaluer objectivement la contribution de chacun aux résultats collectifs obtenus sans avoir préa-

lablement explicité les règles du jeu de la mesure ? Cette conception du contrôle, organisant une confrontation entre objectifs et résultats, paraît incontournable aux yeux de ces managers américains. Elle n'est pas, c'est la leçon de l'anecdote, universelle.

Les orientations guidant l'action des acteurs de l'entreprise japonaise, explique ensuite Ouchi, relèvent essentiellement d'un registre implicite qui permet à l'organisation de faire passer une grande variété de messages, positifs ou critiques, à destination de ses membres, sans recourir aux formes explicites qui caractérisent les procédures américaines.

Libéré de sa vocation occidentale de « donner quitus » au terme de procédures astreignantes d'évaluation des performances individuelles, le contrôle de gestion peut alors se concentrer sur les processus d'analyse des écarts observés en vue de leur correction future.

Dégagé de l'obligation de traquer les défaillances individuelles, ce que la pression des pairs réalise au Japon avec une solide efficacité, le contrôle peut se targuer d'être un outil de préparation positive de l'avenir. Sa signification aux yeux des acteurs s'en trouve transformée et sa légitimité interne ne peut en sortir que renforcée.

Ce détour par le Japon, où les techniques managériales importées des Etats-Unis après guerre ont été profondément reconstruites et adaptées aux traditions locales, est essentiel pour affranchir du poids des conformismes ambiants le regard que nous, Français, portons sur le management américain.

Quelles qu'en soient les vertus, et bien sûr elles existent, il est nécessaire de prendre les principes américains pour ce qu'ils sont : non pas des normes universelles de technicité, mais des produits culturels reflétant une vision américaine de la régulation d'une collectivité.

Les rituels autour desquels s'organise cette régulation nous paraissent moins exotiques que les curiosités rapportées du pays du Soleil-Levant par les nouveaux Marco Polo du management. Ils n'en sont pas moins des rituels, eux aussi. La formulation du problème que la recherche d'une meilleure efficacité managériale pose à nos entreprises ne saurait donc se ramener à la seule recherche des voies et moyens à

1. W. Ouchi, *Theory Z*, Avon Press, 1982.

Aussi utiles soient-elles pour éliminer les abus, les approches visant à maximiser les économies de court terme trouvent rapidement leurs limites.

mettre en œuvre pour rattraper le retard qui nous séparerait encore de la norme américaine.

2. Le paradoxe de la productivité ou l'autocritique américaine

Une telle attitude serait d'autant moins compréhensible qu'aux Etats-Unis même des voix de plus en plus nombreuses s'élèvent pour dénoncer la médiocrité des résultats obtenus par l'économie américaine en matière de productivité, en dépit des énormes efforts déployés depuis une décennie².

Cette faible productivité (!) des efforts inspirés par l'approche managériale classique en matière de... productivité remet en cause le noyau central de la pensée managériale sur laquelle les Etats-Unis avaient bâti leur suprématie industrielle.

Il est reproché à cette approche d'être trop focalisée sur la réduction des coûts mesurables à court terme (essentiellement de main-d'œuvre) au détriment d'actions de plus longue haleine, comme la formation ou la coordination interne, dont les effets, pour n'être pas toujours immédiatement perceptibles et *a fortiori* mesurables, seront pourtant les vrais garants d'une compétitivité à long terme.

De telles approches visant à maximiser les économies de court terme trouvent en effet rapidement leurs limites, aussi utiles soient-elles pour éliminer certains abus. Elles ne constituent donc pas des fins en elles-mêmes.

Plus grave, elles risquent d'encourager des comportements à rationalité limitée collectivement contre-productifs (les « fausses économies »), doublés d'une redoutable démobilisation des énergies humaines sur lesquelles repose pourtant, de façon plus fondamentale, la capacité de l'organisation à s'imposer au sein d'un environnement concurrentiel.

W. Skinner, professeur de management à la Harvard Business School, conclut un article récent sur ce thème en insistant sur la nécessité d'inverser les priorités entre qualité et productivité, opération qui ne saurait, nous semble-t-il, voir le jour sans une révision profonde de la conception des processus de contrôle

et une remise en question de leurs finalités. « *When low costs is the goal, quality often get lost. But when quality is the goal, low costs do usually follow*³. »

3. Les fondements culturels du management américain

D'où vient cette obsession américaine de « faire de la productivité la mesure ultime de toute performance », pour reprendre les termes mêmes de Skinner ? Les travaux comparatifs du CNRS-Gestion et Société⁴ ont cherché à répondre à cette question.

Comment ne pas la raccorder à l'idéal de transparence qui régit le modèle d'accord entre les hommes outre-Atlantique ?

La compétition bien organisée et l'échange honnête (*fair*) entre égaux passant contrat ensemble constituent la norme américaine de fonctionnement des groupes humains dans une démocratie « moderne ». La fameuse relation client-fournisseur, si prisée aujourd'hui des faiseurs de modes en matière de management, ne vante-t-elle pas tout simplement l'idéal des marchands protestants du *Mayflower* qui ont bâti les fondements du pacte social américain ?

Pour que chacun, aux Etats-Unis, travaille avec le sentiment d'être justement traité, il convient qu'au départ ce qui est attendu de lui ait été clairement défini jusque dans les modalités à travers lesquelles son action sera mesurée et évaluée. Il faut également que la récompense promise vienne, ou, le cas échéant, que la sanction soit juste.

Le contrôle, dans ces conditions, n'est rien d'autre qu'une étape prévisible du contrat de service passé, dont les protagonistes connaissent pertinemment les règles, les vertus et parfois les limites.

S'y soustraire serait un tort, considéré comme une forme d'aveu détourné d'une « mauvaise conscience » ou d'un manquement aux engagements pris.

Comme le soulignait Tocqueville il y a 150 ans⁵, l'« obéissance » est, à cette condition d'explicitation

3. W. Skinner, « The Productivity paradox », *Harvard Business Review*, juillet-août 1986.

4. « Cultures nationales et gestion », *Revue Française de Gestion*, n° 64, septembre-octobre 1987.

5. Tocqueville, *De la démocratie en Amérique*, tome II, chap. V, « Comment la démocratie modifie les rapports du serviteur et du maître ».

de la nature et de la durée des obligations réciproques, une situation acceptable respectant, en dépit des apparences, une égalité plus profonde de condition sociale entre les deux intervenants. Cette égalité n'est remise en cause ni par le contrôle lui-même ni par la sanction positive ou négative qui suit, pour autant que la sanction soit juste et que les individus concernés soient « humainement » traités, leur personne n'étant pas en cause mais bien leur action. Indulgence vis-à-vis des personnes et sévérité vis-à-vis des actions peuvent se trouver ainsi combinées dans le cadre d'une dissociation moderne des rôles qui, dans les environnements « enracinés » culturellement, est tout bonnement inconcevable⁶.

A l'inverse, le flou dans les règles, paraissant bienvenu aux autres cultures, qui voient là manière civilisée de s'ajuster dans les cas difficiles, est vécu aux Etats-Unis comme un manquement aux règles démocratiques, un retour à l'arbitraire monarchique du « Vieux Monde », une porte ouverte à des abus dangereux.

Comment ne pas reconnaître dans ces valeurs les principes modernes du management, tels qu'ils furent introduire en France après guerre, popularisés dans les années 60 par des esprits novateurs à l'époque, enseignés depuis sans états d'âme dans les écoles de gestion, appliqués enfin avec obstination par des cabinets-conseils tirant prestige de leur conformité au label *made in USA* ?

Les succès japonais, obtenus par d'autres méthodes, ont depuis ouvert une brèche dans le mur des certitudes des managers américains et de leurs épigones occidentaux.

Certains auteurs américains⁷, à fort relai médiatique, ont prêché depuis en faveur d'une révolution culturelle très inspirée du management japonais, prônant plus d'ambiguïté dans les rôles, plus de flou dans les règles, plus de collectif dans la responsabilité.

Pareille révolution copernicienne du management ne se fait ni sans mal ni, on le verra, sans malentendu. Les modalités explicites que la culture américaine im-

pose au contrôle sont une contrainte « culturelle » avec laquelle les entreprises américaines doivent composer.

Les difficultés avec lesquelles cette évolution s'opère aux Etats-Unis⁸ devraient nous convaincre du fait que nous n'avons nullement, nous Français, le monopole des pesanteurs culturelles handicapant la réalisation des plus beaux programmes conçus sur le papier par les experts.

4. Les difficultés américaines face au nouveau management

Dans un livre récent⁹, J.-M. Gogue rapporte en détail les épisodes d'une histoire fameuse : celle des qualiciens américains, méconnus dans leur propre pays pendant quatre décennies tandis que les Japonais en faisaient leurs gourous, puis bénéficiant sur le tard de la consécration américaine si longtemps attendue.

Nul n'est prophète en son pays ! diront peut-être ceux qui feront à tort l'impasse sur les raisons non anecdotiques d'un aussi surprenant épisode de l'histoire du management. L'histoire moderne du contrôle de la qualité est née aux Etats-Unis, nous raconte J.-M. Gogue, du refus même de quelques esprits originaux de s'en tenir aux pratiques jusque-là fort répandues dans l'univers industriel américain. L'usage était alors (et reste encore apparemment) d'accepter ou de refuser un lot de pièces en fonction d'une épreuve de tirage aléatoire d'un échantillon devant satisfaire à une norme fixée à l'avance en matière de taux de rebut. Clarté de la règle, impartialité de la mesure, implacabilité de la sanction positive étaient réunies pour légitimer cette pratique, qui faisait référence.

Considérer ces écarts, ainsi que le proposent alors les pères de la qualité totale, non pas comme des « faits définitifs » à partir desquels il convient de décider d'actions correctrices immédiates, mais comme des moments d'un processus qu'il s'agit d'étudier patiemment pour en déterminer les facteurs objectivables de variation, représentait une révolution culturelle aux Etats-Unis.

6. A. Henry, « Afrique : gestion et parole des ancêtres », *Gérer et Comprendre*, n° 12, septembre 1988.

7. Peters et Waterman, *In search of Excellence*.

8. A. Pipper, « Is traditional management dead ? », *International Management*, janvier 1986.

9. J.-M. Gogue, *Les 7 samourais de la qualité*, Economica, 1990.

*Contrôler une situation et
contrôler la performance des acteurs ne
fait appel ni aux mêmes mécanismes régulateurs
ni à la même représentation des relations
entre les « acteurs » et le « système ».*

Le risque était grand d'apparaître lent, compliqué et quelque peu irrésolu aux yeux d'acteurs habitués à se mouvoir au sein d'un espace balisé par des règles simples et facilement applicables. Et, de fait, le succès auprès des décideurs économiques fut à l'époque confidentiel.

On sait depuis le succès que connurent Deming et Juran au Japon, qui firent école au-delà de ce qu'ils pouvaient au départ imaginer. L'accent mis sur le contrôle du processus, là où les Occidentaux privilégiaient le contrôle de la performance individuelle, se révéla une ambition culturellement plus mobilisatrice au Japon qu'aux Etats-Unis.

Contrôler une situation et contrôler la performance des acteurs (ou groupes d'acteurs) qui y participent sont des processus qui ne font appel ni aux mêmes mécanismes régulateurs ni à la même représentation des relations entre « les acteurs » et « le système ». Là se trouve pour l'essentiel l'explication de ce curieux épisode Japon - Etats-Unis.

Les spécificités culturelles du fonctionnement technique des entreprises japonaises, prédisposant à cette lecture renouvelée du contrôle, ont été soulignées¹⁰.

L'intériorisation des normes collectives par des acteurs de base fortement identifiés à leur communauté professionnelle, la pression exercée par leurs pairs pour prévenir ou corriger très tôt d'éventuels écarts de conduite simplifient évidemment considérablement les données japonaises du problème du contrôle de la performance des individus.

La dissociation culturellement légitime entre la rémunération individuelle, relevant d'un statut où l'ancienneté prime, et la contribution individuelle immédiate, d'ailleurs soigneusement fondue dans l'effort collectif, rend simultanément inutile, voire déstabilisante pour la cohésion du groupe de base, une mesure trop précise des performances individuelles.

Ces enjeux sensibles étant ainsi largement désamorçés, une collaboration confiante entre fonctionnels du contrôle et opérationnels est davantage susceptible de

se mettre en place, au bénéfice de l'efficacité globale de l'entreprise.

Le « retour au pays » des idées des premiers qualitatifs américains, imputable aux succès économiques de leurs disciples japonais, s'est accompagné d'une puissante orchestration médiatique : pourquoi diable, dirent alors les Américains, ne ferions-nous pas aussi bien que les Japonais ? La paternité du modèle n'est-elle pas nôtre ?

S'il est bien sûr trop tôt pour dresser un bilan d'un processus en cours, il apparaît, aux yeux des qualitatifs eux-mêmes, que des malentendus profonds ont accompagné cette « retraduction » américaine du *Total Quality Control*.

Ni l'accent sur le court terme ni l'objectivation des performances individuelles n'ont en effet « magiquement » disparu outre-Atlantique : la vitesse des transformations culturelles n'est pas comparable à celle de la circulation des idées managériales !

Le processus japonais du cercle de qualité, réflexion concertée à caractère continu sur les marges d'amélioration du process, s'est transformé le plus souvent en groupe de résolution de problèmes, épuisant en quelques mois leur ordre du jour une fois corrigés les dysfonctionnements les plus lisibles.

Plus grave, ces structures nouvelles se sont juxtaposées, selon le modèle des *task forces*, aux structures existantes sans modifier radicalement les modes de division du travail et de coordination horizontale entre départements. Cette dernière, il est vrai, ne se décréte pas du haut de la direction générale.

L'accent mis simultanément sur la contribution individuelle des acteurs et des groupes de base a conduit à développer outre-Atlantique un vaste programme de mobilisation des énergies sous formes d'exhortations (le *Défi de l'excellence*) plus ou moins médiatisées dont l'efficacité reste encore aujourd'hui à démontrer.

Les critères implicites d'efficacité collective, et par conséquent les objectifs assignés au système de contrôle, restent apparemment toujours aussi éloignés entre Amérique et Japon, malgré des multitudes de séminaires, d'ouvrages et d'interventions de consultants.

10. J.-J. Sylvestre, « Système hiérarchique et analyse sociétale », *Revue Française de Gestion*, n° 77, janvier-février 1990.

Une étude récente sur les pratiques de gestion prévisionnelle en France montre bien la distance qui, dans ce domaine, sépare encore la théorie de la pratique.

II. — LES RESISTANCES FRANÇAISES AU MODELE AMERICAIN

Cette situation ne peut manquer de nous interroger à nouveau, nous Français, dont les références managériales longtemps nord-américaines commencent à être ébranlées à la fois par les performances déclinantes de l'économie américaine dans son ensemble et par la perception tangible de la menace, notamment industrielle, de la concurrence japonaise.

Nos difficultés, historiques elles aussi, à rentrer dans le modèle managérial américain étaient-elles vraiment des anticipations heureuses de ses futures limites ? On en doute. N'étaient-elles pas plutôt la trace symptomatique de l'insuffisance des efforts d'adaptation du modèle de référence à nos propres spécificités culturelles ?

Si tel est bien le cas, comme on va s'efforcer de le montrer maintenant, il serait opportun de s'interroger sur les moyens à mettre en œuvre pour échapper au cauchemar transculturel que représenterait la diffusion en France de la version américaine du modèle japonais, nouvelle étoile brillant au firmament du ciel de nos managers.

1. Les difficultés du contrôle de gestion en France

Il n'est pas rare de voir mentionner au chapitre des faiblesses des organisations françaises le manque de rigueur des procédures de prévision et de contrôle mises en œuvre.

Une étude récente¹¹ sur les pratiques de la gestion prévisionnelle en France montre la distance qui, dans ce domaine, sépare en effet la théorie et la pratique. Un quart des entreprises examinées ne fixent pas de calendrier précis à leurs objectifs de long terme.

Réalisée en 1986, l'étude livre un constat strictement identique à ceux dressés par le même organisme en 1976 et 1982.

Dans 58 % des cas, le budget des services n'est pas débattu en comité *ad hoc*. Il est considéré par les

opérationnels comme une simple autorisation de dépenses et non comme un engagement de nature contractuelle mettant en balance des fins et des moyens. L'analyse des écarts *ex post* est laissée à l'appréciation des responsables locaux sans coopération avec les fonctionnels du contrôle budgétaire. Son dépassement éventuel, toujours dans la même logique, est considéré par les intéressés comme pouvant être, à l'intérieur de certaines limites raisonnables, laissé à leur appréciation personnelle. L'intervention *ex post* de contrôleurs de gestion est en général mal acceptée. Le contrôle tend à être vécu par le subordonné, mais parfois tout autant par le supérieur, comme l'expression d'une défiance qui, elle-même, est source de démotivation.

Les propos péremptoires tenus sur ce sujet par le PDG d'une PMI de haute technologie aux résultats financiers spectaculaires sont une savoureuse illustration de cet état d'esprit hexagonal¹² : « De toute manière, nous n'aurons jamais de comptabilité analytique pour la simple et bonne raison que nous croyons que l'individu doit être respecté. [...] Au début de ma carrière, j'étais dans une entreprise où il y avait une comptabilité analytique. Elle servait essentiellement à contrôler ce que nous faisons. Vous ne réussirez jamais à me faire changer d'avis. [...] Je vois bien ce qui se passe dans certaines entreprises. On met en place un système de contrôle. La confiance qui régnait s'effiloche, des gens perdent leur motivation. Du coup, on estime qu'il faut renforcer le système de contrôle. C'est un cercle vicieux. [...] L'hypocrisie est à son comble lorsque les dirigeants de ces entreprises prétendent respecter leurs employés... En ce qui concerne les instruments de gestion de type comptabilité analytique, j'ai une position très simple : moins on en a, mieux on se porte. »

Faut-il s'indigner d'un tel tableau et de tels propos ? Prôner une attitude ferme et volontariste pour mettre un terme à ces dérives ? Bien des managers formés à l'américaine seront de cet avis.

L'effort de réflexion, visant à identifier les sources d'une telle situation, se doit, quant à lui, d'aller au-delà d'une telle attitude. Ces managers français qui ne veulent pas « enfermer » leur action dans des chif-

11. H. Jordan, « Pratiques de la gestion prévisionnelle en France en 1986 », *Revue Échange*, n° 77, 4^e trimestre 1986.

12. Propos recueillis et cités par P. Bonarelli, « Rationalité économique et culture d'entreprise », thèse de doctorat, Ecole polytechnique, mai 1990.

*En France, des hiérarchies subtiles
de préséance et des codes tacites
d'obligations réciproques régissent
les rapports entre individus mais
aussi entre unités et services.*

fres, qui répugnent à se soumettre aux procédures rationnelles encadrant la vie de leur entreprise, ne peuvent être, en effet, regardés comme des laxistes ou des irresponsables. Un mystère reste bien à éclaircir.

La logique qui les fait « résister » au moule managérial américain peut certes s'interpréter en termes stratégique¹³ comme une volonté de conserver une maîtrise locale de l'incertitude qu'ils contrôlent. Pour vivre heureux, dit un proverbe, vivons caché ! On aurait tort cependant de n'y lire que cette dimension.

Ces résistances méritent d'être également regardées comme des manifestations positives d'une certaine identité professionnelle, culturellement façonnée, avec laquelle l'organisation, dans les faits, n'a jamais cessé de composer, sans s'en vanter à l'extérieur et sans avoir toujours, de l'intérieur, pleinement conscience de l'ampleur et de la portée du phénomène.

2. Un mode français de fonctionnement des organisations

Dans *De la démocratie en Amérique*, Tocqueville oppose la simplicité de la lecture américaine de l'obéissance hiérarchique, fruit d'un contrat honnête passé entre égaux, à l'ambivalence de la lecture équivalente dans la France de son époque, où supérieurs et subordonnés vivent plein d'arrière-pensées une relation hiérarchique où inégalités des personnes et différences de fonctions sont difficiles à dissocier.

Un siècle et demi plus tard, la partie française des écrits de Tocqueville garde toujours une étonnante actualité, les distances sociales et les identités professionnelles ou statutaires ayant largement, dans les faits, survécu à la proclamation officielle de leur disparition.

Philippe d'Iribarne montre dans son ouvrage *la Logique de l'honneur*¹⁴ comment les rapports verticaux et horizontaux paraissent dans les entreprises françaises plus souvent réglés par la coutume et l'accord informel que par une règle, au demeurant rarement respectée y compris par ceux qui l'ont édictée.

Chacun tend à agir selon les prérogatives coutumières de son état, usant de ce qu'il considère comme ses droits (et que les autres regardent comme des privilèges) mais aussi mettant son honneur et sa conscience à assumer les devoirs de sa fonction (faire son travail, assumer ses responsabilités).

Les différents aspects du fonctionnement de l'organisation subissent, en dépit des apparences mettant en avant la rationalité des procédures, cette influence de traditions d'autant plus vivaces que celles-ci ont su se renouveler à travers la création de nouveaux ordres (cadres, maîtrise, exécutants) et de nouveaux états.

Chaque position à l'intérieur de ces ordres étant considérée comme plus ou moins noble, on voit des hiérarchies subtiles de préséance et des codes tacites d'obligations réciproques régir les rapports entre individus, mais aussi entre unités ou services.

Malgré les organigrammes matriciels et les séminaires censés briser ces « vieux réflexes », des réseaux d'alliances, des rivalités de corps, des solidarités de métier continuent à jouer un rôle important dans la vie des organisations.

Ces traits influencent très directement le mode de fonctionnement hiérarchique en général et les procédures de contrôle en particulier.

Contrairement au modèle américain, qui trouve son oxygène dans la mesure objectivée des faits, le modèle français, sans forcément récuser le principe du chiffrage, est moins respectueux à son égard. « On fait dire aux chiffres tout et son contraire », entend-on souvent au sein des entreprises françaises.

Là où le sens du devoir guide les conduites, un contrôle extérieur peut apparaître comme une marque de défiance en elle-même offensante, le contrôle de la conformité du suivi des procédures comme une manœuvre « policière ».

La question de savoir qui a autorité sur qui pour contrôler quoi est lourde de signification symbolique mettant en jeu les positionnements plus ou moins nobles des statuts des acteurs au sein de l'espace professionnel français.

Dans ce cadre, le service client n'est pas forcément le mieux placé pour s'enquérir des raisons d'une défail-

13. M. Crozier, E. Friedberg, *l'Acteur et le système*, Seuil, 1977.

14. P. d'Iribarne, *la Logique de l'honneur*, Seuil, mai 1989.

Pour les Japonais, la dimension passionnelle qui entoure la question du contrôle en France conduit, en quelque sorte, à une perte de « contrôle » (au sens profond du terme) du « contrôle » (de gestion).

lance de son service fournisseur. Les fonctionnels du contrôle n'échappent pas non plus à ce type de difficultés dans leurs relations avec les plus huppés des départements opérationnels.

3. Les limites du volontarisme

Que se passe-t-il donc dans les organisations françaises quand, sûrs de la légitimité technique d'une telle initiative, les responsables introduisent d'en haut une procédure rationalisatrice visant à quantifier sérieusement ce qui, jusque-là, subissait les « errements » du système décrit ci-dessus ?

Un article récent des *Annales des Mines*, « Gérer et comprendre ¹⁵ », rapporte les déboires d'un plan dit « qualité totale » visant à quantifier au sein d'une grande entreprise industrielle française les coûts dits de non-qualité. Il montre comment, malgré une concertation interne préalable et l'appui initial des dirigeants, le système prévu s'est heurté au scepticisme des uns, aux résistances ouvertes des autres, à l'indifférence du plus grand nombre remplissant machinalement des formulaires au demeurant mal exploités.

Dans le même temps, des initiatives locales efficaces étaient prises en matière d'amélioration de la qualité, qui se mettaient volontairement en marge de la méthodologie générale adoptée. L'efficacité réelle du système mis en place s'en trouvait doublement mise en cause.

Le risque existe bien de voir un système de contrôle de gestion à légitimité interne contestée tomber dans une spirale au sein de laquelle la mauvaise qualité des données fournies par des unités de base rechignant à la besogne s'ajoute aux manques de moyens dont disposent ses promoteurs pour contrôler la qualité des données reçues.

La crédibilité d'ensemble de la procédure devient alors de moins en moins manifeste, sa légitimité de plus en plus fragile, son suivi et son contrôle de plus en plus nécessaire et de moins en moins facile à mettre en œuvre. L'isolement et la démotivation guettent alors les contrôleurs eux-mêmes, conscients des blocages internes auxquels se heurtent leur action.

Pareille situation passera pour de l'amateurisme aux yeux d'Américains habitués à un plus grand respect des faits et des chiffres, traduit dans les faits par des procédures sophistiquées de contrôle du contrôle (*check and double check*) dont la minceur est en France révélatrice d'un état d'esprit différent ¹⁶.

Les Japonais, quant à eux, ne manqueront pas d'être surpris de la dimension passionnelle entourant en France la question du contrôle, attitude assimilable à leurs yeux à une perte de « contrôle » (au sens profond du terme) du « contrôle » (au sens gestionnaire du terme).

III. — VERS UNE APPROCHE CULTURELLE DU CONTRÔLE DE GESTION

1. Les nouveaux défis du contrôle de gestion

Philippe Lorino ¹⁷ analyse dans un ouvrage stimulant les crises parallèles que subissent, selon lui, les sciences de l'économie et de la gestion. Il reconnaît derrière cette crise les limites atteintes par l'approche mécaniste et individualiste du fonctionnement des organisations, qui trouva son heure de gloire à l'ère des productions de grande série et d'un certain Mr Taylor. Il souligne la nécessité d'un renouvellement profond des approches managériales de l'efficacité d'une organisation et des formes comptables de valorisation des facteurs qui contribuent à la production.

Les analyses qui viennent d'être développées aboutissent, à partir d'une autre problématique, à une même conclusion : il n'y a pas de changements réels escomptables des comportements sans transformation profonde de cette technologie invisible que constituent les outils de gestion ¹⁸.

Point de décentralisation véritable ou de contrôle total de la qualité sans transformation concomitante des tableaux de bord des gestionnaires, du rôle et de la circulation des informations.

15. A. Breton, M. Villette, « La qualité totale au banc d'essai », *Gérer et Comprendre*, mars-avril 1989.

16. J.-P. Segal, « France-USA, le couple infernal du management », *Gérer et Comprendre*, septembre 1989.

17. P. Lorino, *l'Economiste et le manager*, La Découverte, 1990.

18. M. Berry, « Une technologie invisible », Centre de recherche en gestion, juin 1983.

*En dépit de ses pesanteurs historiques,
le modèle français de management
n'apparaît pas fondamentalement
plus résistant qu'un autre à l'idée
de contrôle ou de quantification.*

Pas davantage de mobilisation réelle des énergies sans analyse préalable des écarts observés aujourd'hui entre les ambitions affichées des outils de gestion et leurs modalités réelles d'application. Encore faudrait-il convaincre les gestionnaires que les méthodes qu'ils emploient (ou voudraient utiliser) ne sont pas seulement des outils purement techniques mais aussi des productions culturelles.

Rien ne serait pourtant plus dommageable à la réussite économique de nos entreprises qu'une simple alternance de modes où succéderait aux formes obsolètes de contrôle, héritées du taylorisme nord-américain, un nouveau modèle importé d'Extrême-Orient.

2. Les potentialités ambivalentes du système français

Cette recommandation de prudence s'appuie-t-elle sur l'idée selon laquelle il serait quasi impossible en France de mettre sérieusement en œuvre des procédures quantifiées de contrôle, crédibles et efficaces ?

Sommes-nous prêts à assumer les dépendances réciproques et les circulations fluides d'informations précises qu'exige la mise en place des techniques sophistiquées d'un nouveau management, inspirées du pays du Soleil-Levant ?

On pourrait en douter et s'inquiéter des chances françaises de s'imposer dans une compétition internationale où, tandis que chaque franc dépensé continuera de compter, les victoires et les défaites économiques se joueront sur la maîtrise (le contrôle ?) des processus coopératifs internes aux entreprises.

D'aucuns, au contraire, s'appuieront sur leur propre expérience pour contester la validité de la représentation elle-même, affirmant que les Français d'aujourd'hui ne sont plus comme cela ! Comment feraient donc les entreprises françaises « performantes » pour atteindre le niveau d'efficacité qui est le leur dans un univers si rétif aux techniques incontournables du management ?

Ces deux interprétations ne tiennent pas compte de cette propriété essentielle du système d'action français qu'est sa diversité interne. Les multiples ordres, états, statuts qui composent la société française ont une manière commune de fonder leurs accords ou de

tomber en désaccord. Cette forme générale est un compromis coutumier, sorte d'armistice largement informel fondé sur la reconnaissance mutuelle des prérogatives et obligations de chaque état et sur une commune référence aux « habitudes » antérieures.

Ces deux critères, associés, serviront de références aux acteurs pour juger du caractère « normal » ou « anormal » des comportements ou des revendications de leurs interlocuteurs, ouvrant ainsi un champ étendu de configurations possibles.

Selon la configuration locale du système d'acteurs, la logique classique de gestion des choses mises en œuvre par les gestionnaires s'ajustera plus ou moins facilement aux traditions des acteurs et sera de ce fait plus ou moins bien admise en l'état.

En retour, les modes d'ajustement spontané des acteurs du système offriront aux gestionnaires, pourvu qu'ils sachent les identifier, un certain nombre d'opportunités leur permettant de poursuivre, par d'autres voies, des objectifs d'efficacité qui ne sont pas moins légitimes en France qu'ailleurs.

Tout l'intérêt de la comparaison internationale est précisément de faire apparaître la relativité culturelle des contraintes que les traditions font peser sur les formes de gouvernements des choses ou des hommes.

Or ces comparaisons nous font savoir qu'en dépit de ses « pesanteurs historiques » le modèle français n'est pas fondamentalement plus résistant qu'un autre à l'idée de contrôle ou de quantification.

La sanction d'un responsable qui a failli est-elle, par exemple, plus simple au Japon qu'en France ? Le zèle quantificateur des ingénieurs et techniciens français est-il inférieur à celui de leurs homologues américains ? Certainement pas ! Tout ici n'est affaire que de modalités à définir qui soient culturellement acceptables.

Le système d'action français apporte à cette définition un réseau de potentialités et de contraintes, fermant certaines portes et en ouvrant d'autres, laissant en tout cas une marge certaine de manœuvre aux acteurs.

Selon le lien social existant entre les protagonistes, tissé ou non par des itinéraires communs, consolidé

par une familiarité ancienne ou, au contraire, récent et encore à bâtir, la gestion des situations délicates culturellement (et le contrôle en est une) sera facilitée ou compliquée à loisir.

3. Des formes acceptables d'évaluation et de contrôle

Faire évaluer son travail par plus expert que soi dans le métier est gratifiant, surtout si le « maître » donne à son évaluation, fût-elle critique, valeur d'apprentissage. Un responsable hiérarchique légitime et reconnu professionnellement par ses subordonnés a tout loisir d'exercer un suivi sur le travail de ses troupes, qui apprécient, au contraire, que leurs efforts soient reconnus.

La forme a certes son importance, et un hochement de tête approbateur peut avoir plus d'impact qu'un panier d'éloges, mais il serait faux d'affirmer que le contrôle est dans ces cas mal vécu.

Telle n'est pas la situation de celui qui, en position de contrôle, ou bien ne peut s'appuyer sur la légitimité qui convient, ou bien ne sait pas y mettre les formes, ou bien encore utilise des outils de mesure contestés.

Résistances, rétorsions et parfois « système D » (avec un d comme débrouille mais aussi comme défense) viendront sérieusement entraver son action. Les gens de terrain le savent bien qui ne sont pas les derniers à critiquer de telles procédures quand on leur en confie l'exécution. Certaines entreprises ont bien compris les phénomènes en cause. Elles s'attachent notamment à épaissir le statut professionnel de ceux qui contrôlent (pour l'ennoblir en quelque sorte) et aménagent les modalités pratiques du contrôle qui faciliteront leur travail.

Le Commissariat à l'énergie atomique a par exemple créé un corps d'inspecteurs de haut niveau qui enquêtent sur les incidents de fonctionnement des centrales, plus à la manière de l'inspecteur Maigret que des agents du FBI. Sans pouvoir hiérarchique sur les personnes qu'ils contrôlent, ils garantissent l'anonymat aux personnes qui témoignent et réservent l'exclusivité de leurs conclusions aux intéressés eux-

mêmes¹⁹, ne faisant remonter dans l'organisation que les enseignements à tirer des incidents.

Le suivi quantifié du process n'est pas non plus forcément *persona non grata* au sein des entreprises françaises, pourvu qu'il soit débarrassé du climat de défiance et de suspicion qui trop souvent l'accompagne.

On voit bien souvent dans l'industrie des responsables d'unité ayant mis sur pied de leur propre initiative des systèmes performants d'information technique et financière à usages locaux. Ceux-ci paraissent ne pas connaître les avatars que rencontrent les procédures transversales, mises au point et gérées par des instances fonctionnelles lointaines et perçues comme d'un autre ordre, souvent même comme d'un rang inférieur. Ils paraissent bénéficier, au contraire, de l'atout que représente en France l'esprit perfectionniste, héritier contemporain du culte de la belle ouvrage.

La même dynamique conduit, dans le premier cas, à agir positivement pour faire fonctionner efficacement un système d'information, et, dans le second cas, à le paralyser.

Une vision « culturelle » du contrôle conduit, en somme, à prendre les résistances rencontrées pour autre chose que des obstacles à une volonté légitime, mais pour des dimensions mêmes de la régulation d'ensemble du système. Elle n'engage certes pas les décideurs à renoncer à leurs projets réformateurs, mais les encourage plutôt à faire preuve de la créativité requise pour trouver des modalités acceptables de suivi des opérations.

L'axe de recherche en la matière paraît être de concevoir des procédures débarrassées de tout ce qui semble plus « culturellement nuisible » que « factuellement indispensable » et s'appuyant simultanément sur un montage organisationnel tenant compte des formes coutumières d'accords passés entre les différentes catégories d'acteurs concernées. C'est à cette double condition que sera favorisée leur coopération et que pourront être désamorçés préventivement les plus prévisibles de leurs conflits.

¹⁹. Groupe ethnographie des organisations, Centre de recherche en gestion, 1987.