



**HAL**  
open science

## Pour une démarche pragmatique en histoire de la gestion

Anne Pezet, Nicolas Berland

► **To cite this version:**

Anne Pezet, Nicolas Berland. Pour une démarche pragmatique en histoire de la gestion. Comptabilité  
Contrôle Audit / Accounting Auditing Control, 2000, 6 (Numéro spécial). hal-01682355

**HAL Id: hal-01682355**

**<https://hal.science/hal-01682355v1>**

Submitted on 12 Jan 2018

**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.

# POUR UNE DEMARCHE PRAGMATIQUE EN HISTOIRE DE LA GESTION

Nicolas Berland et Anne Pezet<sup>1</sup>

Résumé : la gestion et l'histoire ont entamé, depuis quelques années, un dialogue fructueux. Au delà d'échanges qui restent ponctuels, la gestion peut, avec le concours de l'histoire, réaliser un parcours méthodologique et épistémologique au terme duquel conceptualisation et action se rapprocheront dans une conception pragmatique du métier de chercheur. Cette démarche sera illustrée à l'aide de travaux menés récemment en histoire de la comptabilité.

Mots clés : histoire, épistémologie, méthodologie, pragmatique.

## A pragmatic epistemology on business history

Abstract : management research and history have begun a fruitful dialogue. Management research may now follow history in a methodological and epistemological path in order to reconcile theory and action through a pragmatic approach. Two actual and recent researches will help to understand it.

Key word : history, epistemology, methodology, pragmatic.

L'histoire comme méthode de questionnement des pratiques de gestion est assez courante dans la recherche anglo-saxonne. Depuis quelques années, des thèses d'histoire du contrôle et de la comptabilité ont également été soutenues avec succès en France (Nikitin, 1992, Lemarchand, 1993, Zimnovitch, 1997).

Loin d'être un corps unifié, la recherche dans ce domaine comprend différents courants, traditionnels ou critiques (Lemarchand, 1994). Cette diversité soulève la question du lien entre recherche contemporaine en gestion et approche historique. La démarche historique ne vise-t-elle qu'à accumuler des connaissances (une " *vaine érudition* " selon Lemarchand), sans schéma d'interprétation et à répondre à la question " *who did what first ?* " ?

La gestion et l'histoire ont entrepris, depuis quelques années, un jeu de "participations croisées" qu'attestent de nombreux travaux historiens et gestionnaires. Au delà d'échanges qui restent ponctuels, la gestion peut, avec le concours de l'histoire, réaliser un parcours méthodologique et épistémologique au terme duquel conceptualisation et action se rapprocheront dans une conception pragmatique de la recherche historique en gestion.

Cette conception peut être illustrée au travers de deux exemples. Le premier emprunte à l'histoire du contrôle budgétaire et met en parallèle ses fonctions, lors de son implantation dans les entreprises, et les problématiques actuelles de la recherche en contrôle. Le deuxième exemple tire de l'analyse historique des pratiques de choix d'investissement une technologie de la décision d'investir et enrichit la théorie en proposant une redéfinition des fonctions des instruments de la décision.

## **1. Pour une pragmatique de l'histoire en gestion**

La gestion entretient avec l'histoire des relations ambiguës. Entre les partisans d'une histoire de la gestion à part entière et les sceptiques quant à sa validité et à sa pertinence, les débats n'ont jusqu'à présent débouché que sur un malentendu. Une approche pragmatique de notre discipline est de nature à clarifier les relations avec l'histoire mais aussi les débats épistémologiques internes aux sciences de gestion.

### **1.1. Les gestionnaires face à l'histoire : entre méfiance et gratuité**

Sur les rapports entre gestion et histoire, les points de vue des gestionnaires divergent. Les positions vont du rejet à une réelle pratique de l'histoire en passant par l'indifférence ou encore le doute. La méfiance des gestionnaires à l'égard de l'histoire s'exprime d'abord par une interrogation, commune avec les approches qualitatives des organisations, sur les possibilités de généralisation des cas historiques. En d'autres termes, l'histoire ne produit-elle que de l'anecdote ?

Comme pour les études de cas, la question de la généralisation se heurte à la singularité des phénomènes observés. Plusieurs réponses sont possibles. Les historiens, conscients du problème en dehors de toute considération de gestion, peuvent avoir une approche volontariste comme Le Goff : "*l'histoire comme toute science doit donc généraliser et expliquer*" (1988, p.209). Ils peuvent également renverser le problème en insistant sur le rôle de la singularité comme renfort de la régularité : "*le travail consiste à produire du négatif, et qui soit significatif. Il est spécialisé dans la fabrication de ces différences pertinentes que permettent de 'sortir' une rigueur plus grande dans les programmations et leur exploitation systématique*" ou encore "*la particularité a pour ressort de jouer sur le fond d'une formalisation explicite ; pour fonction, d'y introduire une interrogation ; pour signification, de renvoyer à des actes, à des personnes et à tout ce qui reste encore extérieur au savoir comme au discours*" (Certeau, 1974, p.57-8). L'écart devient le miroir dans lequel se reflète la régularité supposée d'un phénomène ou encore sa modélisation. Il contribue à la rigueur d'une démonstration en donnant une profondeur et une réalité à des lois qu'il ne nie pas.

Une autre réponse est de refuser toute idée de généralisation. Le cas, qu'il soit historique ou non, produit de la connaissance "*indispensable plutôt qu'utile*" selon l'expression de Nikitin (1994a, p.56) :

*"L'histoire n'est donc pas pour le gestionnaire un outil de vérification empirique de ses théories, comme peut l'être le laboratoire pour le physicien. Les études de terrain nous fournissent des informations précieuses sur la réalité des entreprises, mais ne garantissent jamais que les choses iront de même dans le futur."* (p.55)

Dans sa thèse cependant, Nikitin proposait une alternative. S'inspirant de Chandler, il s'attachait à étudier des cas typiques, non représentatifs : *"nous avons constaté que les méthodes de gestion apparaissaient tout d'abord dans les grandes entreprises avant de se diffuser"* (1992, p.492).

A l'opposé, les résultats de toute étude de cas seraient généralisables. Lukka et Kasanen (1995) en font la démonstration pour la recherche comptable. Leur démarche s'appuie sur une triple rhétorique de la généralisation. La première concerne la généralisation statistique. La deuxième se rattache aux contextes auxquels on peut associer les phénomènes observés. La troisième est une rhétorique de la généralisation constructive qui présente un caractère quelque peu normatif : le bon fonctionnement d'un outil comptable dans une entreprise autoriserait sa diffusion à d'autres organisations. L'histoire se situe à mi-chemin entre les deux dernières perspectives. Elle permet de découvrir des solutions de gestion efficaces (ou non) dans des contextes bien définis.

Le cas historique ne relève donc pas du domaine de l'anecdote. Au delà du problème de la généralisation, il permet de dégager des configurations, des agencements certes singuliers mais contextualisés et situés dans une construction temporelle. Cette approche donne une épaisseur aux phénomènes. Le temps n'est pas traité comme une variable, c'est une construction d'événements organisés en séquences. Le cas historique comble les lacunes de l'abstraction en enrichissant les concepts par la prise en compte de situations et d'évolutions dans le temps et dans l'espace. Prenant le cas de la décision, Mintzberg *et al.* soulignent l'urgence d'ouvrir un concept jusqu'ici traité de manière abstraite et isolée :

*"we argue for more varied approaches to research, so that justice can be done to the histories of organizations, the people involved in them, and the intricate webs of issues they experience (...) today's conceptual world of organizational decision making looks awfully black and white. Is it not time to open it up to the rich world of color ?"* (1995, p.277)

Ils proposent d'approcher la décision, mais ceci est valable pour d'autres concepts, *"in toto"* et *"in vivo"* et non plus seulement *"de novo"* et *"in vitro"*. L'histoire est à même de jouer ce rôle dans les meilleures conditions puisque qu'elle refuse d'extraire arbitrairement des phénomènes mais, au contraire, les situe dans le temps et dans l'espace de l'organisation et du contexte plus général.

Outre la question de la généralisation, les gestionnaires réfutent l'utilisation même de la méthode historique. Marmonnier et Thiéart, tout en reconnaissant qu' *"information et méthode sont probablement les deux aspects majeurs de l'apport potentiel de l'histoire à la gestion"* (1988, p.171), doutent de la capacité du gestionnaire à utiliser la méthode historique de manière rigoureuse. Aux historiens donc de faire l'histoire des entreprises. Aux gestionnaires de l'utiliser dans sa *"fonction rhétorique"* mais non en lui conférant

un "statut de preuve". Wacheux, sans opposer un refus de scientificité à l'histoire, rejoint ce courant dubitatif. Alors qu'il argumente en faveur de la rigueur des méthodes qualitatives, il met à part l'histoire qui "*consiste à utiliser les archives des entreprises pour reconstruire méthodiquement une situation passée. C'est donc un travail d'historien. Il ne faut pas confondre l'histoire et les sciences de gestion*" (1996, p.223-4). Il ne s'agit pas de confondre mais d'enrichir. Les historiens, de leur aveu même, n'ont pas la compétence pour étudier les pratiques de gestion dans leurs aspects proprement techniques.

Si l'on veut, comme on l'affirme souvent (Marmonnier et Thiétart, 1988), favoriser le rapprochement entre les deux disciplines, il faut bien que des historiens fassent de la gestion (Fridenson, 1989) ou que des gestionnaires fassent de l'histoire tout en conservant les problématiques et les questionnements de leur propre discipline. Nous revendiquons ici une utilisation rigoureuse de la méthode critique de l'histoire pour répondre à des interrogations et des problèmes de la science de gestion contemporaine.

## **1.2. La démarche pragmatique : pour une histoire utile à la gestion contemporaine**

L'adoption d'une démarche pragmatique donne un sens nouveau à cet objectif au delà du choix des méthodes. Le développement d'une "raison" pragmatique, qu'elle se fasse avec ou sans l'histoire<sup>2</sup>, ouvre de larges perspectives : la totalité du champs de recherche mérite d'être exploitée. La raison pragmatique s'appuie sur la complémentarité de recherches diversifiées et non sur l'élaboration d'un paradigme jusqu'ici hors d'atteinte. L'approche pragmatique ne signifie pas pour autant l'adhésion à un relativisme sans bornes. Elle repose sur un double principe, une double pertinence et une triple dimension.

Un premier principe condamne tout impérialisme d'une forme de recherche sur l'autre (Lepetit, 1995). La complémentarité s'étend jusqu'à une interdisciplinarité portant sur un partage des champs de recherche et des méthodes. La recherche en gestion, à l'exemple des autres sciences sociales, n'a aucun intérêt à se limiter à un espace clos. Le deuxième principe repose sur les pratiques d'un métier. Le "métier" d'historien tel que l'a décrit Marc Bloch permet à une communauté scientifique de trouver ses cohérences en dépit de l'éclatement de la discipline (Lepetit, 1995 ; Noiriél, 1996). Les chercheurs en gestion peuvent également définir leur "métier". L'approche pragmatique qui réconcilie théorie et pratique, méthode et résultats peut les y aider.

Faire une histoire pragmatique de la gestion relève de deux niveaux de pertinence. Le premier niveau est méthodologique : la pertinence des pratiques de recherche par rapport à leur objet est une nécessité. Le deuxième niveau de pertinence concerne l'objet lui-même. Les pratiques de gestion méritent d'être analysées dans une dimension temporelle qui dépasse l'immédiateté et les modes. Elles suivent une évolution faite de changements mais aussi de permanences et d'inertie. Une pratique de gestion n'est jamais isolable d'un contexte passé. L'approche pragmatique réconcilie ainsi la méthode

de recherche et son objet. La pratique d'un métier, reposant sur la critique de documents écrits ou oraux, aboutit à une analyse des pratiques de gestion. Cette double pertinence dépasse un objectif de pure connaissance par le rôle attribué au présent. Les questions adressées à l'histoire sont contemporaines. Les résultats peuvent ainsi déboucher sur des "prescriptions" pour les praticiens d'aujourd'hui (voir *infra*).

L'approche pragmatique recouvre en effet une triple dimension. Associant les réflexions de Bloch et de Weber, Noiriel (1996) élabore une trilogie fondée sur le savoir, la mémoire et le pouvoir. Le savoir est l'activité de production de la recherche. La mémoire est l'activité de diffusion, de communication de cette recherche au sein d'un public large. Enfin, le pouvoir relève des activités de jugement à l'intérieur de la communauté scientifique. Tout comme l'historien, le chercheur en gestion est capable de produire de la connaissance. Son rôle ne s'arrête pas là, il doit savoir diffuser cette connaissance au public et particulièrement aux gestionnaires des entreprises en modifiant sans toutefois l'altérer son discours. Une première tension, entre monde social et nécessaire distanciation, apparaît. Parallèlement, le chercheur en gestion doit répondre aux normes de sa communauté scientifique, une deuxième tension se superpose à la première.

L'approche pragmatique résout, au moins partiellement, ces tensions en officialisant le lien entre le chercheur et ses pratiques et le monde social et ses pratiques. On reconnaît alors aux sciences sociales une fonction sociale voire même éthique : elles ont pour finalités de proposer des résultats engagés par rapport aux problèmes que se posent les acteurs dans la société. Une épistémologie de la réception (Bouilloud, 1997) sous-tend cette fonction sociale. Le sens donné aux phénomènes par la production de connaissance est subordonné à "l'écho" qu'il rencontre, à sa réception par des audiences plus larges que le monde de la science. La recherche en gestion répond à cette attente en investissant les sphères de la recherche, de l'enseignement et de la pratique : l'ingénierie de systèmes ou la théorisation des pratiques sont des domaines largement exploités en comptabilité par exemple (Colasse, 1995). L'histoire peut servir à amplifier cet écho en donnant du sens supplémentaire. Ainsi la recherche des origines de modèles différents, comptabilités française et anglo-saxonne par exemple, peut conduire à des choix contemporains en termes de normalisation (Boyns, Edwards et Nikitin, 1997). Une approche pragmatique de la recherche confère ainsi à la gestion une pertinence quant à son objet et ses pratiques : entre mémoire et action, elle peut se frayer une voie qui mène à la fois à une "*connaissance de*" et à une "*connaissance pour*" (Bouilloud, 1997, p.240). L'apport de l'histoire ne réside pas dans la seule connaissance du passé mais va jusqu'à proposer des outils de management aux praticiens (Godelier, 1999).

## **2. L'histoire et les théories du gestionnaire**

Pour traiter d'un sujet de recherche en gestion, différentes démarches sont possibles. La plus classique consisterait à étudier, dans des entreprises contemporaines, les multiples aspects du sujet de recherche. Plusieurs méthodologies seraient alors possibles, allant des études de cas aux enquêtes par questionnaires. Mais les clés de la compréhension d'un sujet de recherche peuvent également être recherchées à travers son histoire. En

effet, selon Bouquin (1997), « *l'amnésie, cette pratique pas seulement française, mais bien ancrée en gestion (notamment dans son enseignement), qui consiste à sortir les techniques de leur contexte et à les prendre pour vérités scientifiques, l'amnésie se paie parfois cher* ».

Ce faisant, ce mécanisme d'explication des problèmes actuels de gestion est désormais classique. Il appartient à ce que nous pourrions appeler « la théorie de l'altération ». La pratique initiale d'un outil de gestion est d'abord considérée comme pertinente et rationnelle. L'outil est adapté aux circonstances qui le voient naître. La garantie de cette pertinence réside essentiellement dans les succès qu'il ne doit pas manquer de rencontrer face à ses détracteurs. Cette démarche a déjà été empruntée par Johnson et Kaplan (1987) pour ne citer que les plus connus. Il s'agit d'opposer les pratiques actuelles à leur histoire afin d'enrichir notre compréhension des phénomènes présents. Cela permet de relativiser les pratiques de gestion en les étudiant dans leur contexte historique. La remise en cause de présupposés, intériorisés par la communauté scientifique, s'en trouve facilitée. Nous pouvons illustrer cette conception de l'utilisation de l'histoire en gestion au travers de deux exemples.

### **2.1. L'exemple du contrôle budgétaire**

Ce premier travail (Berland, 1999) cherchait à répondre deux questions :

A quoi sert le contrôle budgétaire ?

Quelles sont les conditions de son développement ?

Si les budgets ont plusieurs fonctions (question 1) et nécessitent qu'un certain nombre de conditions soient remplies pour se développer (question 2), alors nous pouvons supposer que les critiques qui leur sont adressées trouvent leurs sources dans une utilisation inadéquate. Au moment où le contrôle budgétaire apparaît, il existe sans doute des configurations économiques et sociales qui permettent le développement de cette nouvelle technique. Sur le moment, peu de praticiens y prennent garde et oublient progressivement que le contrôle budgétaire est un outil contingent. Son succès historique peut même laisser penser avec le temps qu'il s'agit d'une solution universelle. Pour comprendre les difficultés que rencontrent maintenant les budgets, il est alors nécessaire de se pencher sur les conditions qui ont permis leur éclosion.

Une démarche historique paraît appropriée pour s'interroger sur les usages du contrôle budgétaire et sur les conditions de son développement. Si le budget est une réponse, quelle était la question que se posait les gestionnaires qui l'ont mis en place ? Les moments de la rupture et de l'introduction sont ainsi privilégiés. Les entreprises, qui se décident à adopter un système de contrôle budgétaire, manquent de références pratiques et doivent adapter les nouveaux outils à leur cas particulier. Cela ne va pas sans un effort intellectuel important, à la fois pour convaincre les sceptiques mais aussi pour implanter les budgets. Cette analyse historique doit, en définitive, mettre à jour des hypothèses généralisables et testables sur les pratiques du contrôle de gestion

d'aujourd'hui.

De nombreuses variables ont été mobilisées par la littérature de gestion pour comprendre le contrôle budgétaire. Elles regroupent, entre autres, la technologie, l'environnement, la stratégie de l'entreprise, l'influence culturelle du pays, le style de management, etc. Appliquées à nos cas, trois de ces variables se sont révélées être particulièrement pertinentes. Le degré de prévisibilité de l'environnement et le contexte idéologique permettent tout d'abord de comprendre pourquoi le contrôle budgétaire se développe à un moment donné. Ce n'est pas tant parce que des managers le souhaitent que parce que cela est rendu possible techniquement et intellectuellement. Le type de management stratégique rend compte, quant à lui, de la diversité des usages du contrôle budgétaire.

1. Les nouvelles idéologies managériales qui se développent à partir du début du siècle justifient de nouveaux modes de contrôle social et donnent du sens à l'attribution individuelle de responsabilités dans le cadre de centres autonomes. Le découpage de l'entreprise est rendu possible par un changement d'état d'esprit vis-à-vis de l'autorité. C'est le passage d'une conception autocratique du pouvoir à une délégation négociée qui permet le développement du contrôle budgétaire.
2. La prévisibilité de l'environnement rend possible un contrôle cybernétique s'appuyant sur la fixation d'objectifs plus faciles, à définir et à vérifier. Il suffit que l'environnement soit moins prévisible pour que le contrôle budgétaire perde de sa pertinence. En retour, un environnement prévisible permet plus facilement de diversifier l'entreprise car sa gestion devient moins complexe. Cela entraîne un changement d'attitude vis-à-vis des subordonnés dont la supervision est plus facile et autorise ainsi une plus grande décentralisation.
3. Le style de management stratégique est la troisième variable d'importance pour une interprétation du contrôle budgétaire. Il peut être matérialisé par deux mécanismes : l'étendue de la participation des opérationnels à la planification et le type de contrôle exercé (Goold et Campbell, 1987). Ces deux caractéristiques varient selon les problèmes que rencontrent les dirigeants et selon leur propre psychologie. Les entreprises disposent alors de trois idéaux types ou modèles de contrôle budgétaire. Chacun d'entre eux met en œuvre l'une des fonctions habituellement attribuées au contrôle budgétaire (planification, coordination, évaluation, etc.).

Les deux premières variables permettent de comprendre pourquoi le contrôle budgétaire se développe à un instant donné mais elles ne suffisent pas à expliquer les différences observées. Celles-ci se comprennent en fonction du type de management stratégique appliqué. La question de l'utilité du contrôle budgétaire nous semble alors appeler une réponse utilisant ces trois variables.

La problématique de ce travail est à rattacher à différents courants théoriques qui permettent de mieux comprendre encore les liens qui unissent nos différentes variables entre elles. Chandler (1962) a montré la relation existant entre l'environnement et la structure de l'organisation à partir de quatre exemples d'entreprises américaines. Il fait intervenir une variable intermédiaire qui prend en compte la stratégie retenue par

chaque entreprise, redonnant ainsi une part d'autonomie aux dirigeants. Cela permet de rejeter un lien trop mécanique entre environnement et structure. Notre approche s'inspire de cette démarche. Nous relient une structure, définie par l'adoption d'un type de management stratégique, à un environnement économique ou à un contexte idéologique. Le contrôle budgétaire, considéré comme un attribut de l'organisation, est donc alors utilisé de façon différente selon le type de structure auquel il s'applique. En outre, des stratégies sont mises en place par les dirigeants et interviennent, comme chez Chandler, entre l'environnement et la structure. Elles prennent la forme d'association sous forme de cartels, d'internationalisation, d'exploitation d'un secteur sous forme d'un monopole ou d'un quasi monopole (en devenant le leader ou sous l'effet d'une forte croissance).

Pourquoi mettre en place ces différentes stratégies ? Le courant de la *resource-dependence*<sup>3</sup> nous apprend que c'est pour réduire la dépendance à l'égard de l'environnement. Les dirigeants gardent le choix de plusieurs stratégies de réduction des incertitudes (Thompson, 1967). L'adaptation de l'entreprise à son environnement relève d'un choix, résultant d'un processus politique. Celui-ci dépend de la compréhension du monde par les dirigeants qui doivent mettre en place la stratégie ou, comme nous dit Weick (cité par Friedberg), il est *enacted*, c'est-à-dire institué par l'activité des membres de l'organisation. Les individus ont une vue partielle de la situation qu'ils rencontrent car elle est filtrée par des institutions qui les orientent dans leurs analyses. Il faut étudier l'ensemble du contexte d'action des individus, « *c'est-à-dire les structures d'interaction dans lesquels ceux-ci sont placés* » (Friedberg, 1997). Selon le même auteur, il faut dépasser le cadre de l'analyse contingente des années soixante, et « *au lieu de s'interroger sur une organisation soumise aux influences de son environnement, il faut d'emblée chercher à comprendre les mécanismes de régulation qui gouvernent l'ensemble du système organisation/environnement et qui conditionnent les réponses que les membres de l'organisation comme les acteurs de l'environnement peuvent apporter aux contraintes et aux opportunités qu'ils perçoivent dans leur contexte commun d'action* ».

Appliqué au contrôle budgétaire, cela revient à étudier les différents usages qui sont faits de cette technique en montrant qu'à trois idéaux types ou modèles de contrôle budgétaire correspondent des configurations structurelles particulières. Ces configurations structurelles dépendent des stratégies mises en place pour réduire l'incertitude de l'environnement politique et économique. Cet environnement limite lui-même les choix des acteurs en leur imposant certaines stratégies et donc certaines voies d'utilisation du contrôle budgétaire. Cela permet de comprendre pourquoi le contrôle budgétaire, en tant qu'attribut de la structure, apparaît comme une solution idéale à un moment donné et peut être critiqué quelques années plus tard. Cette solution technique s'impose dans un environnement rendu routinier par des idéologies (cartels/corporatisme ou technocratie/planification). Elle convient également pour mettre en conformité le contrôle interne de l'entreprise avec le contrôle social qu'exerce l'environnement (corporatisme et relations humaines). Le contrôle budgétaire lui-même est *enacted* par l'environnement économique et idéologique.

## **2.2 L'exemple du choix d'investissement**

Les résultats développés ici sont issus d'une analyse historique (de 1890 à 1990) réalisée à partir de treize études de cas et portant sur des constructions ou des extensions de sites de production d'aluminium (Pezet, 1998a). La perspective historique met en valeur les permanences et les évolutions des critères de choix et surtout leur insertion dans une organisation et un environnement qui changent. Ainsi la décision se trouve-t-elle "encastrée" (Granovetter, 1985) dans un jeu organisationnel et environnemental mais aussi dans une perspective temporelle. Après avoir opéré une déconstruction artificielle en études de cas, on peut alors reconfigurer la décision selon deux dimensions : la première reconsidère les fonctions jouées par les instruments de choix et la seconde offre une nouvelle représentation de la décision d'investissement sous la forme d'un réseau "encastré" dans un environnement organisationnel, socio-économique et institutionnel.

La recherche des fonctions des techniques de gestion s'impose dès lors que l'on passe des théories aux pratiques de gestion. La théorie peut travailler et améliorer le substrat proprement technique des instruments de gestion. Le nombre des ouvrages sur la rentabilité de l'investissement l'atteste sans difficulté. En revanche, l'examen des pratiques montre que les instruments ont des usages imprévus. Nous avons ainsi déterminé trois fonctions principales, politique, culturelle et rhétorique, et six fonctions secondaires qui approchent plus finement le réel. Chaque fonctionnalité est liée à une ingénierie, c'est-à-dire à un schéma de mise en œuvre. Le "plan" fonctionnel se traduit donc par un schéma de réalisation concret reposant sur une instrumentation de gestion, base de chaque ingénierie (tableau XX).

Chaque fonction domine dans une situation économique particulière. La période de démarrage industriel, où innovation technique et conquête du marché se conjuguent, est encore pleine d'incertitude. La coalition est instable et politique, c'est-à-dire qu'elle est porteuse de conflits, entre apporteurs de capitaux et innovateurs puis entre financiers et techniciens. C'est durant cette période que se bâtit le socle permanent des instruments de choix de l'investissement d'abord dévolu à la résolution des conflits et des tensions entre les acteurs. Vient ensuite une phase de croissance exceptionnelle de la demande. La gestion de l'investissement s'y fait dans l'urgence, urgence de conserver sa position commerciale dans un marché qui "explose" puis urgence de conserver sa position technologique dominante afin de faire face aux concurrents Américains. La coalition se resserre autour d'une culture commune qui autorise une forte réactivité face à l'urgence. Enfin, la crise et l'instabilité des marchés qui lui succède remettent en cause l'investissement, car sa rentabilité est loin d'être assurée, et la décision, car celle-ci est discutée par les nouveaux partenaires issus de la nationalisation de 1982 (Etat, syndicat), par les apporteurs de capitaux et même par l'opinion (sur la question de l'environnement).

Tableau XX - Les fonctions latentes des instruments de gestion

Fonctions principales	Fonction politique		Fonction culturelle		Fonction rhétorique	
Ingénieries	Ingénierie de l'accord		Ingénierie de la connaissance		Ingénierie de la communication	
Situation économique	Emergence	Décollage	Pénurie	Croissance	Crise	Volatilité
Motif de la décision	Immobiliser pour innover	Immobiliser pour conquérir	Investir pour survivre	Investir pour dominer	Moins investir, mieux investir	Investir, désinvestir
Sites (cas)	La Praz Whitney	Rioupéroux Sabart Champagnier	Cameroun Noguères Grèce	Etats-Unis Pays-Bas	Lannemezan	Australie Canada
Période	Avant 1920	1920-30	1950-60	1960-1970	1977	1980-90
Instruments	Socle*	Procédure	Veille	Actualisation	Plan	Stratégie
Coalition**	Politique		Managériale		Refondue	
Fonctions secondaires	Faire l'accord	Gérer le <i>slack</i>	Gérer l'information	Imiter	Convaincre	Légitimer

\* coût d'investissement à la tonne, prix de revient et rentabilité comptable.

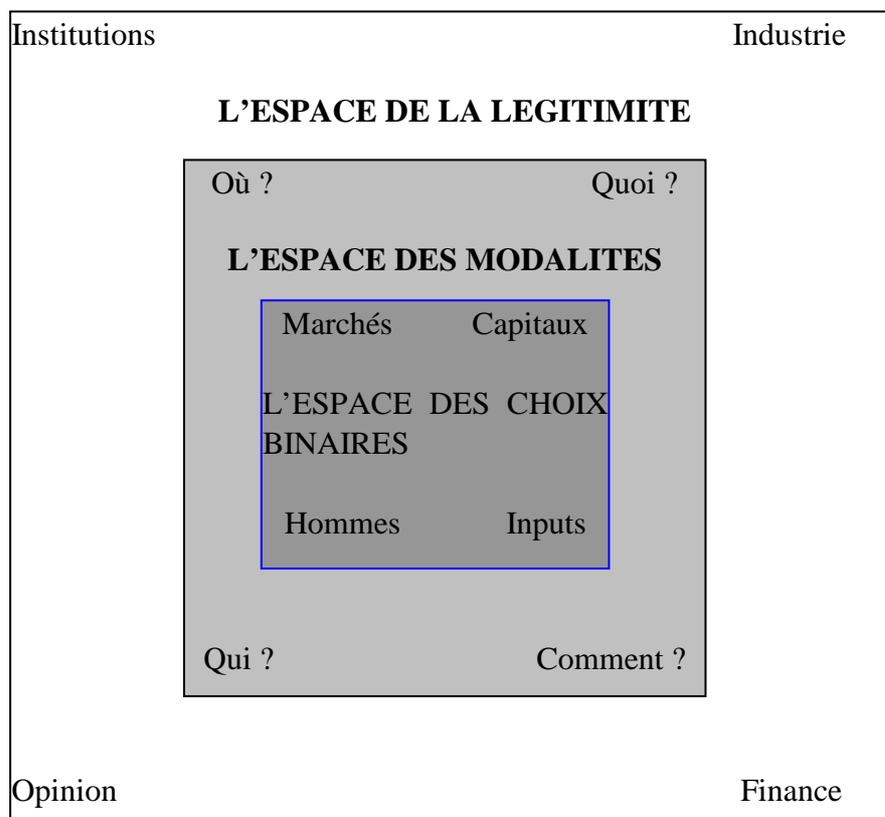
\*\* nous avons fait le choix d'une lecture politique de l'organisation (Pezet, 1998a)

Alors même que l'instrumentation ne répond pas aux objectifs de rationalité que la théorie lui assigne, une question émerge : la décision d'investissement existe-t-elle ? La décision d'investissement chez Pechiney recèle une richesse et une complexité qui excluent l'application d'un modèle unique. Le choix résulte d'un ensemble de facteurs permanents ou mouvants et de leur interaction avec des acteurs humains et non humains. Loin d'être un processus économique-rationnel comme le laisse penser l'utilisation d'une instrumentation quasi-mathématique, la décision d'investissement se déroule dans un contexte humain, économique, social, politique, légal, idéologique, etc. L'étude du temps long permet de mettre au jour les formes d'influence de ce contexte pris au sens large. La synthèse des treize études de cas portant sur le choix d'investissement dans l'aluminium (Pezet, 1998a) autorise une tentative de modélisation. Modéliser c'est ici contribuer à une technologie du choix d'investissement car il s'agit bien de faire "*l'analyse, le développement, l'application et l'évaluation des techniques et des instruments de gestion en vue d'améliorer leur compréhension et leur efficacité*" (Gilbert, 1997, p.135). Ainsi, la proposition d'une nouvelle approche du choix d'investissement vise à lui conférer efficacité et pouvoir prédictif.

Afin de briser la vision purement processuelle du choix d'investissement, nous proposons de l'insérer dans un environnement total à la manière de Mark Granovetter (1985 et 1994 ; Huault, 1998). L'approche historique présente le risque de faire basculer le choix d'investissement d'un modèle théorique sous-socialisé à une vision culturaliste, sur-socialisée. La démarche de Granovetter vise précisément à trouver un équilibre entre l'abstraction et l'historicisme en "encastrant" (de la notion d'*embeddedness*) le phénomène dans un contexte large. L'histoire ici, loin de tomber dans l'historicisme,

débouche sur une modélisation du réel sur la proposition d'une nouvelle approche théorique généralisable.

Schéma 1 - Le choix d'investissement : un modèle "encastré"



Ce modèle se veut spatio-temporel (schéma 1). Il repose sur une représentation de la décision d'investissement sous la forme d'espaces, espaces encastrés les uns dans les autres car le choix d'investissement mobilise un réseau d'acteurs, de ressources ou d'institutions intervenant dans les trois espaces de décision. Le premier espace est l'espace du choix binaire : existe-t-il un marché ? Peut-on disposer de capitaux ? La compétence existe-t-elle dans l'entreprise ? Les autres ressources matérielles sont-elles disponibles ? La réponse est binaire, positive ou négative. Dans l'industrie de l'aluminium, deux réponses doivent impérativement être positives, sur la disponibilité des ressources matérielles (énergie et alumine) ou inputs et sur l'existence d'un marché. L'indisponibilité des capitaux peut constituer un obstacle à l'investissement. En revanche, la main d'œuvre peut être formée et les capitaux n'ont jamais constitué un véritable obstacle. Ces impératifs peuvent varier en fonction du secteur industriel concerné. Le deuxième espace de décision est celui des modalités. Où investir ? Quoi investir ? Avec qui ? Comment ? C'est l'espace des comparaisons, comparaison entre différents sites possibles et comparaison entre les technologies. C'est l'espace des choix de réalisation : quelle taille d'usine ? quels partenaires ? quel financement ? quelle organisation ? Le troisième espace est l'espace de la légitimité. L'investissement, pour être légitime, doit satisfaire certaines conditions à l'égard de "publics" très différents.

Vis-à-vis du monde industriel en général, l'entreprise doit présenter une surface suffisante et se conformer à une idéologie des affaires. Vis-à-vis des autres producteurs du secteur, l'entreprise se met en position de partenariat ou de concurrence. A l'égard de la sphère financière, elle assure sa crédibilité par la rentabilité de ses investissements. L'opinion la juge dans des domaines comme l'écologie ou l'emploi. Enfin, ses relations institutionnelles avec les Etats, les agences publiques, les syndicats, etc., lui confère une insertion indispensable dans l'environnement. Le modèle a aussi une dimension temporelle. Celle-ci se caractérise d'abord par la simultanéité. Lors du choix d'investissement, la visite des différents espaces se fait simultanément. On peut être en train de réfléchir aux modalités de l'investissement alors même que l'on se pose la question de la disponibilité énergétique. On peut se heurter aux réactions des populations alors même que le site définitif n'est pas choisi. Les treize études de cas d'investissement dans la production d'aluminium (Pezet, 1998a) illustrent la construction et la mobilisation de ce réseau encastré d'espaces de décision. Nous ne donnons ici que des exemples succincts.

**L'investissement d'une usine à La Praz (Savoie) en 1893 relève essentiellement de l'espace du binaire. La chute d'eau fournira l'énergie nécessaire et l'alumine viendra de Gardanne (Bouches du Rhone). La reprise des ventes en 1892-83 donne le signal de l'investissement, la SEMF procède alors à trois augmentations de capital successives. Quant aux hommes, après un changement d'équipe assez complet en 1891, le technicien, Paul Héroult, le gestionnaire, Emile Vieilhomme et le commerçant, Jules Dreyfuss, apportent leurs compétences à la réalisation de l'usine. L'espace du binaire est donc bien occupé. L'espace des modalités est non pertinent, il n'y a pas d'alternative à ce projet. En revanche, l'angle financier de l'espace de la légitimité est mobilisé ; en effet, les augmentations de capital imposent des relations suivies avec la sphère financière et bancaire.**

Les études comparatives portant sur les projets américain, néerlandais et portoricain (Eastalco-PNL-Porto Rico) à la fin des années 1960 illustre une forte mobilisation de l'espace des modalités. L'espace du binaire est acquis ; le marché est en croissance, les capitaux, l'énergie et l'alumine, les hommes sont disponibles. Le choix d'investissement est ici issu d'une vaste comparaison entre un grand nombre de sites géographiques. Il comporte une série de choix à faire sur la technologie (intensité des cuves d'électrolyse, équipements antipollution par exemple), les partenaires, l'organisation (choix d'une entreprise d'engineering), etc. Pechiney réalise alors un nombre considérable d'études en tous genres. La décision mobilise aussi l'espace de la légitimité : Pechiney multiplie les relations avec les institutions publiques, avec ses concurrents, avec le monde industriel, avec les banques.

Mais c'est avec les investissements des années 1980 que l'espace de la légitimité atteint sa pleine dimension. Les trois espaces fonctionnent alors simultanément. L'espace du binaire car le marché est moins porteur (on fait des études de marché) et les capitaux, plus rares. L'énergie et l'alumine apparaissent maintenant comme des fenêtres d'opportunité offertes par les Etats voulant maîtriser leurs ressources.

**L'espace des modalités fonctionne également car il faut toujours sélectionner un site, des partenaires, une technique, une organisation de projet. Mais c'est surtout la question de la légitimité qui se pose ici particulièrement avec l'opinion, sur les questions contradictoires de l'emploi et de l'environnement, et les marchés financiers, avec l'apparition du London Metal Exchange - LME - qui propulse le marché de l'aluminium dans le monde de la spéculation.**

**Ces trois exemples (développés ainsi que les autres études de cas dans Pezet, 1998a) montrent que la décision investit les trois espaces simultanément. Historiquement, on assiste à une sédimentation des espaces. En effet, l'espace du binaire est surinvesti pendant la phase d'émergence de l'industrie. L'espace des modalités se développe dans les années 1950 et 1960 et l'espace de la légitimité, dans les années 1970 et 1980. Cela n'exclut pas l'existence de ces deux espaces au cours des autres périodes mais leur mobilisation reste faible. Cette évolution historique retrace les fluctuations de la coalition, de plus en plus ouverte, et les réponses de l'organisation à ce phénomène. Ainsi, les trois espaces s'emboîtent dans la mise en œuvre d'ingénieries de l'accord, de la connaissance et de la communication.**

La formation du cœur stratégique, propre à chaque activité, nécessite la construction de l'accord au sein de la coalition. La fonction politique des instruments de choix d'investissement y participe alors pleinement. Cet accord doit être maintenu ou amendé durant toute l'existence de l'organisation. Dans le cas de l'aluminium, l'énergie, la logistique, la technologie et le marché constituent les facteurs clés de la stratégie d'investissement mais celle-ci peut avoir à intégrer d'autres phénomènes plus ou moins conjoncturels. Pour investir, la coalition doit réaliser l'accord autour de ces facteurs. L'instrumentation se met au service de cette fonction. Vient ensuite l'ingénierie de la connaissance. Au stade des réalisations, les questions de modalités trouvent des réponses de type culturel, autour d'une coalition homogène. L'organisation utilise un système de références acquises afin de choisir le meilleur investissement. Enfin, dans une coalition ouverte, la communication devient indispensable pour asseoir une crédibilité ou créer une légitimité. Si les espaces de la décision fonctionnent simultanément, ils ont aussi connu une évolution historique qui se poursuivra peut-être par la création d'un quatrième espace, imperceptible aujourd'hui. L'histoire de l'instrumentation du choix d'investissement chez Pechiney nous a permis de proposer un modèle théorique généralisable ; un autre travail de recherche sera d'en tester la validité dans d'autres organisations et d'en opérationnaliser les concepts afin de les rendre directement utiles aux praticiens de la gestion.

## **Conclusion**

Notre apport réside sans doute dans l'utilisation de grilles théoriques d'interprétation des faits historiques. Nous pouvons nous interroger avec Veyne (1971) et Lemarchand (1994) pour savoir s'il s'agit encore d'histoire. En effet, notre propos n'a pas été de traiter des cas particuliers, ce qui serait le propre d'une science idiographique, mais plutôt de les analyser avec le filtre des concepts de gestion, plus proche d'une

nomographie. Si les historiens se reconnaissent dans ce travail, ils y verront, selon les termes de Levy-Strauss (cité par Veyne), le choix “ d’une histoire qui explique plus et apprend moins ” plutôt que le choix “ d’une histoire qui apprend plus et explique moins ”. Il s’agissait surtout d’établir des comparaisons entre les différentes expériences d’entreprises pour faire ressortir les traits saillants et communs à chacune d’entre elles. Mais ce cap franchi, les outils conceptuels utilisés sont empruntés à la gestion ou produits pour les sciences de gestion, en tant qu’ils “ permettent d’expliquer un intervalle entre les intentions des agents et les résultats ” (Veyne, 1971).

Utiliser des concepts contemporains de gestion, pour comprendre le développement de notre discipline, nous fait courir le risque d’anachronisme. Peut-on, par exemple, parler librement de planification pour décrire l’histoire du contrôle budgétaire ? Peut-on utiliser le concept de planification pour des situations antérieures à l’époque où il apparaît (les années soixante) ? La réponse est sans doute négative si nous entendons par planification, le processus formalisé de détermination des objectifs et des stratégies. Mais la planification correspond à une notion très riche, dont le contrôle budgétaire n’est que l’une des composantes. Plus que le processus formel de planification, dont la définition varie selon les auteurs (Mintzberg, 1994), c’est l’attitude des entreprises par rapport à la prévision et au futur qui est étudiée. Il n’est pas possible d’affirmer qu’une entreprise fait de l’ABC ou de la gestion par processus mais nous pouvons dire qu’elle définit des objectifs. Nous avons aussi conservé le vocabulaire de chaque époque. Ainsi, les entreprises ne calculent pas des coûts de revient mais des prix de revient. Même si nous n’ignorons rien des conséquences des choix sémantiques effectués, le respect du vocabulaire des acteurs est une garantie supplémentaire du respect des contingences historiques. Une attention particulière a donc été portée aux concepts de référence utilisés.

Latour (1998) se pose, dans les mêmes termes, la question de l’anachronisme à propos de l’étude médicale, en 1976, de la mort de Ramsès II. Le pharaon serait décédé des suites d’une tuberculose, maladie “ inventée ” en 1882 par Koch. Le bacille existait pourtant auparavant, mais sans avoir été expressément identifié. Il ne s’agit pas là d’un anachronisme contrairement à l’affirmation visant à dire que Ramsès II serait mort fauché par une rafale de mitrailleuse. Ce sont les progrès de la science qui ont permis d’apporter des éléments nouveaux à notre compréhension de faits historiques. Selon Latour, “ une année en effet ne se repère pas grâce à une seule dimension, mais grâce à deux. La première suit la chronologie ; elle avance toujours dans le même sens irréversiblement ; elle égrène la série des nombres entiers. La seconde, au contraire, modifie chaque année toutes celles qui l’ont précédée et, selon les progrès des sciences, dote les années passées de traits plus ou moins nouveaux ”. C’est la combinaison de ces deux dimensions qui est irréversible et par rapport à laquelle doit s’interpréter l’anachronisme. Utiliser les progrès récents de la science est donc tout à fait légitime pour expliquer le passé.

L’utilisation de cadres théoriques de gestion pour expliquer des phénomènes historiques est un élément nouveau. Les historiens ne sont pas coutumiers de cette approche. Sans doute parce qu’elle apporte moins à l’histoire qu’à la gestion. Des problématiques des

sciences de gestion sont étudiées mais mises en exergue avec des données inhabituelles tirées de l'histoire. Le discours reste ainsi familier aux gestionnaires et s'insère d'autant mieux dans les autres courants de recherche. Il s'agit d'enclencher un mécanisme d'accumulation où les connaissances d'aujourd'hui servent à l'interprétation des phénomènes d'hier. Ces derniers doivent être utilisés pour relativiser les acquis des sciences de gestion en les replaçant dans leur contexte historique.

### **Bibliographie**

Berland N. (1999), *L'histoire du contrôle budgétaire en France*, Thèse, Université Paris-Dauphine.

Bouquin H. (1997), *Le contrôle de gestion*, PUF, Paris.

Chandler Jr A. (1962), *Stratégies et structures des organisations*, Paris, Les Editions d'Organisation.

Friedberg E. (1997), *Le pouvoir et la règle*, Point Seuil, Paris.

Goold M., Campbell A. (1987), *Strategies and Styles : the Role of the Center in Diversified Corporations*, Basic Blackwell.

Johnson T.H. et Kaplan R.S. (1987), *Relevance lost - The rise and fall of management accounting*, Harvard Business School Press, Boston.

Latour B. (1998), «Ramsès II est-il mort de la tuberculose ?», *La Recherche*, n° 308, Mars, pp. 84-85.

Lemarchand Y. (1993), *Du dépérissement à l'amortissement - Enquête sur l'histoire d'un concept et de sa traduction comptable*, Ouest Editions, Nantes.

Lemarchand Y. (1994), *Vers un programme de recherche en histoire de la comptabilité - Habilitation à Diriger des Recherches*.

Mintzberg H. (1994), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, Paris.

Nikitin M. (1992), *La naissance de la comptabilité industrielle en France*, Thèse, Paris-Dauphine.

Thompson J. (1967), *Organizations in action*, Mc Graw Hill, New York.

Veyne P. (1971), *Comment on écrit l'histoire*, Le Point Seuil, Paris.

Weick K.E. (1969), *The social psychology of organizing*, Addison-Wesley, Reading.

Zimnovitch H. (1997), *Les calculs du prix de revient dans la seconde industrialisation en France*, Thèse, Poitiers.

---

<sup>1</sup> . Les auteurs sont respectivement maîtres de conférences à la Faculté Jean Monnet (Université Paris XI) et à l'Université Paris-Dauphine . Cette recherche a été menée au sein du Crefige (Université Paris-Dauphine).

<sup>2</sup> . Phénomène d'abord philosophique, le pragmatisme a investi d'autres disciplines comme la sociologie ou l'économie (Dosse, 1997).

<sup>3</sup> Analyse reprise de Friedberg, (1997).