

-IX^{IE}ME CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE-

" PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE "

AIMS 2000

Montpellier

- 24-25-26 Mai 2000 -

**REFORME DE L'INDUSTRIE PUBLIQUE D'ARMEMENT :
LE RÔLE DES TECHNOLOGIES INVISIBLES.**

Mots clés : contrôle de gestion ; méthodologie ; recherche action ; comptabilité;

IVAN PASTORELLI

Jeune chercheur.

A.T.E.R. à l'Université de Nice-Sophia-Antipolis
Laboratoire R.O.D.I.G.E. UPRESA CNRS 6044

Lycée Professionnel Golf-Hôtel
Allée Dussauge
83.400 Hyères
tél : 04.94.65.23.47.

ivan.pastorelli@libertysurf.fr

REFORME DE L'INDUSTRIE PUBLIQUE D'ARMEMENT :

LE RÔLE DES TECHNOLOGIES INVISIBLES.

INTRODUCTION

La Délégation Générale pour l'Armement (DGA) est l'organe industriel du ministère de la défense. Elle est chargée de la fourniture, l'étude, et la maintenance des matériels nécessaires aux Forces Armées. Forte de près de 50.000 personnes, elle se compose de plusieurs dizaines d'entités et directions, dont les statuts, missions, et modalités de gestion sont très variés.

Dans le cadre de la maîtrise de ses missions industrielles, elle a adopté un plan d'action visant à réduire son coût d'intervention de 30% sur 5 ans. Il s'ensuit un redéploiement de ses activités, et une rénovation de ses systèmes de gestion.

Longtemps habitués à travailler de façon relativement autonome, et avec des critères techniques comme priorité principale, les établissements industriels de la DGA doivent maintenant acquérir des structures, et surtout une culture pour fournir à la direction centrale des informations selon un mode d'agrégation commun nécessaire à la coordination des activités de la DGA. Il s'en suit une réforme de ses modes de contrôle dont l'objectif explicite est d'instaurer des relations contractuelles au sein des structures industrielles du ministère de la défense.

Dans une des directions de la DGA, ces nouvelles relations auront pour support un système d'information centralisé ayant vocation à couvrir une très large part des activités des établissements industriels.

Notre réflexion fait suite à une recherche action dans un établissement industriel de cette direction. Son point de départ est la constatation que ce système induit des dysfonctionnements graves dans la gestion de cette direction : les images comptables sont en effet gérées au détriment des processus qu'elles reflètent.

Nous essaierons de montrer que ce dysfonctionnement est largement dû à une attitude générale qui tend à négliger les effets structurants des instruments de gestion sur les comportements.

Le postulat de base du contrôle organisationnel est qu'une unité de décision modifie ses actions par le biais des outils mis à sa disposition. Pourtant, lorsque les résultats ne sont pas ceux initialement espérés, ils ne sont jamais attribués aux effets des instruments. Plus précisément, il ne semble pas opportun d'étudier ses effets du point de vue même de l'outil qui les a engendrés.

Après un bref aperçu du cadre institutionnel de l'établissement, et des principaux acquis de la recherche en contrôle organisationnel, nous présenterons la méthodologie suivie, et nous essaierons d'insérer nos résultats dans un cadre théorique particulier.

I -INDUSTRIES PUBLIQUE D'ARMEMENT ET RELATION DE CONTROLE.

1 UN SECTEUR EN MUTATION

L'industrie publique d'armement met en relation des centaines d'équipes aux savoirs très différents mais complémentaires. Elle se caractérise par l'intensité et la complexité des relations entre des structures aux statuts et modes de fonctionnement très hétérogènes.

Un programme d'armement est un projet industriel complexe, long et coûteux, qui ne peut se réaliser que si des connaissances spécifiques et peu formalisables sont diffusées de façon réciproque autant verticalement que transversalement. Ces relations impliquent toujours des arbitrages pour les organisations prenant part au projet : répartition des compétences et des marchés, choix d'orientation des recherches, politiques industrielles...

En outre, la production de matériels militaires intègre une très forte composante politique : choix des axes de défense nationale, possibilité d'exportation future, et transferts de technologies vers les industries civiles.

Enfin, et surtout, la recherche et développement constitue la véritable dynamique du secteur. C'est la maîtrise de l'innovation, bien plus que la capacité de production, qui fournit les bases d'une politique de défense crédible. Mais le coût de cet effort constant de recherche devient si lourd que les productions de série peinent à absorber les efforts financiers qu'elle nécessite.

Les difficultés actuelles du secteur de l'armement se trouvent dans la contradiction qui réside entre son principal moteur, l'innovation technologique, et des contraintes externes allant à l'encontre des conditions même de fonctionnement de cette dynamique.

Les bouleversements géopolitiques de la fin des années 80 conjugués à la tendance lourde de la baisse des ressources publiques, ont entraîné une remise en cause profonde de l'industrie d'armement. Ses établissements se trouvent de plus en plus souvent en concurrence avec des prestataires privés pour l'attribution des contrats d'armement. Réciproquement, ils prennent de plus en plus régulièrement des marchés jusqu'alors attribués au secteur privé. Leur obligation statutaire leur impose de facturer leurs prestations en coût complet, ce qui est assuré par des comptabilités analytiques précises. Leur nouveau champ de compétence leur impose la maîtrise d'outils et d'indicateurs leur permettant d'une part un raisonnement sur la base de coûts partiels (variables ou marginaux), et d'autre part la remontée vers un organisme centralisateur, d'informations fiables, pertinentes et dans des délais suffisants.

Dans sa volonté de réforme, la D.G.A. s'assimile à un groupe industriel de droit privé, gérant un portefeuille d'activités. Elle veut mettre en place des indicateurs de contrôle financiers sur le modèle de l'industrie privée, et fait explicitement référence aux modèles de coordination supposant l'efficacité du contrat.

Cette volonté de contractualiser est le reflet d'une vision particulière : les efforts de coordination ne sont plus suffisants pour assurer aux programmes d'armement la tenue de ses objectifs économiques.

Elle conduit donc une réforme qui devrait la faire évoluer d'un mode de contrôle hiérarchique vers un mode de contrôle contractuel. Pour cela, elle a mis en place un système d'information visant à mettre en évidence des tableaux de bord essentiellement

financiers.

La prouesse technologique a pendant longtemps fondé la seule référence de l'efficacité du secteur. Son très faible intérêt pour les compétences en matière de changement organisationnel et de gestion ont longtemps affaibli le pouvoir des gestionnaires. Cette réforme est pour eux l'occasion de récupérer du prestige, ce qui les a conduit d'une part à appliquer à leurs divisions opérationnelles un type de contrôle hiérarchique, et d'autre part à présenter des solutions en phase avec leur contexte institutionnel : les dysfonctionnements organisationnels sont traités dans une optique techniciste, et les seules solutions opportunes sont celles qui exigent des moyens importants.

Un exemple peut illustrer notre propos : dans notre établissement, les dysfonctionnements font que les fournisseurs sont structurellement payés avec retard. Comme l'exige la loi, des intérêts moratoires leurs sont versés. Mais le seul calcul des intérêts dus au sein du système comptable, occasionne des dysfonctionnements et des retards plus importants encore. La décision est alors prise de faire une étude sur un logiciel qui puisse calculer automatiquement les intérêts moratoires avant même l'établissement des contrats de commandes.

Les solutions pertinentes étaient bien sûr organisationnelles, mais elles sont apparues comme incongrues.

Alors que le but initial de la tutelle était la mise en place de "*véritables relations clients-fournisseurs*", l'impossibilité technique d'attribuer de façon ferme les savoirs par entité industrielle, a rendu rapidement évidentes les limites d'un tel mode de contrôle. L'efficacité des relations contractuelles supposerait que l'on soit à même de rattacher formellement à chaque structure ses ressources et ses output (MOISDON, 1997). Chaque entité pourrait prendre des contrats indépendamment des autres sous ensembles, et la DGA pourrait alors jouer son rôle de maître d'œuvre, en attribuant indifféremment vers l'un ou l'autre des établissements les contrats industriels.

Or, nous avons vu que ce secteur se caractérisait par une très forte dépendance industrielle entre les centaines d'unités qui contribuent à la prestation finale. La principale ressource, la compétence, est donc largement enchevêtrée au sein des structures, et ne peut clairement se séparer de l'extrait.

2 QUELLE NOTION DE CONTROLE?

L'histoire intellectuelle occidentale s'est forgée sur le schéma de modèles idéaux que l'on doit s'efforcer de faire passer dans la réalité (JULLIEN, 1997). La rationalité serait à la fois la forme la plus pure et la mieux partagée de ces modèles.

Ce modèle idéal vers lequel on doit tendre, induit alors peu à peu l'idée que les organisations puissent être parfaitement finalisées et optimisables.

En 1714, la publication de la "Fable des Abeilles" par Mandeville, annonce la main invisible de Smith, et fait émerger l'idée d'une prospérité collective issue de la recherche des intérêts particuliers. Les "vices privés, faisant les vertus publiques", la recherche du profit individuel sera légitimée par la prospérité qu'elle apporte à la communauté, et le postulat des actions humaines opportunistes sera ainsi établi.

Mais la poursuite de buts individuels est susceptible d'entraîner localement des divergences de comportements. Dans le cadre des actions organisées, l'enjeu essentiel est alors de s'assurer de leur loyauté pour pouvoir coordonner leurs actions.

Une fois les idées de liberté et de rationalité universellement admises, il était naturel que la notion de responsabilité prenne de l'ampleur, et devienne un des

fondements de l'organisation sociale moderne. C'est sur ces bases, que le contrat devient l'expression la plus naturelle et la plus irréfutable du consentement éclairé. Dans un modèle qui rejette la subjectivité au point de la nier, et qui ne comprend les logiques locales qu'au travers d'un comportement en terme d'intérêt personnel, le contrat est alors le meilleur moyen pour assurer la coordination des actions collectives. L'hypothèse des individus réductibles à une règle à calcul était ainsi solidement établi. Bien sûr, les choix économiques réels ne cadraient que très rarement avec ce modèle, et V. Pareto s'interrogeait déjà dans son traité de sociologie, sur la "logique des actions non logiques." Mais il fallut attendre les travaux d'Herbert Simon pour libérer la rationalité de son caractère universel.

Depuis, les recherches en contrôles se sont cristallisées selon deux perspectives : la première est souvent qualifiée d'économico-rationnelle, et la seconde de socio-politique. Ces deux visions se structurent à partir de deux paradigmes concurrents et s'appuyant sur des langages hétérogènes : le langage de la machine (la "résultante des forces") dans la vision structuro-fonctionnaliste, et celui du vivant et de l'humain (le sens, le temps...) dans l'approche socio-politique.

Le paradigme structuro-fonctionnaliste est encore largement dominant (BOUQUIN,1997; ABERNETHY et CHUA,1996). Il développe une vision mécaniste du contrôle, et suppose l'efficacité du contrat. L'apparition de contraintes externes suffirait alors à mettre en place des procédures de contrôle assurant la cohérence des comportements, ce qui implique une focalisation des efforts de contrôle vers la base de l'organisation. Elle est supposée présenter certaines caractéristiques suffisamment stables pour que l'on puisse déterminer, en fonction de grandes tendances, des typologies permettant d'appliquer des systèmes de contrôle adaptés (HOFSTEDE, 1981; OUCHI, 1980).

Dès la fin des années 70, certaines approches restreignent le champ d'application du modèle cybernétique du contrôle ; W. Ouchi (1979) montre que deux paramètres influencent le contrôle d'une organisation : le degré de connaissance du processus de transformation, et la possibilité de mesure du résultat. Lorsque la contribution des acteurs n'est pas mesurable, la seule possibilité de s'assurer de leur loyauté passe par des processus assurant leur implication. Il proposera la notion de "Clan" comme une alternative supplémentaire à celle de la hiérarchie et du marché.

Cette notion fournit un cadre d'explication des coopérations, dans les cas où les contributions individuelles au résultat final ne peuvent pas se faire de façon objective. La culture devient alors une solution alternative au contrôle de gestion.

On peut voir dans les travaux d'Ouchi une première incursion de la sociologie dans le champ du contrôle, dans la mesure où la notion de clan se faisait explicitement en référence à celle de Durkheim. Mais la vision des actions humaines est toujours marquée par les fondements opportunistes, et dans ce cadre, la culture est plus considérée comme un levier d'action propre à orienter les comportements qu'une réalité permanente légitimant une forme de contrôle au détriment d'une autre (BOUQUIN, 1995 : 67).

Dans le cas des organisations à but non lucratif, G. Hofstede (1981) apportera des précisions essentielles dans la typologie des contrôles, à partir de quatre critères : facilité de mesure des résultats, connaissance des effets d'intervention, répétitivité des activités et clarté des objectifs, ce dernier critère étant le plus déterminant, en intégrant la connaissance des relations entre objectifs et moyens.

H. Bouquin (1994 -a-: 53) remarque que dans les typologies d'Ouchi et d'Hofstede, les difficultés rencontrées dans les phases de pilotage ne sont pas sensées être substantielles mais seulement techniques. Cela revient à considérer que, même si les comportements doivent être orientés, ils peuvent l'être selon des critères non contingents, ce qui suppose une plasticité des organisations très lisse, sans conflit d'intérêts ou de pouvoirs pouvant remettre en cause le contrôle lui-même.

Plus récemment, R. SIMONS (1996) a ouvert de nouvelles perspectives : les hypothèses qu'il fait sur le comportement des individus sont sensiblement différentes des approches structuro-fonctionnalistes : leurs désirs d'accomplissement et leur éthique, obligent à dépasser le cadre d'un contrôle en terme de sanction / récompense. Pour lui, la fonction des outils du contrôle est de diminuer l'écart entre des opportunités illimitées et des capacités d'attention limitées.

3 LES APPROCHES SOCIO-POLITIQUES DU SYSTEME D'INFORMATION.

Si l'on se réfère au cadre d'analyse structuro-fonctionnaliste, la mise en concurrence et la mise en place d'indicateurs adaptés aux normes institutionnelles du secteur suffiraient à ce que les acteurs adoptent des comportements propres à répondre à leurs nouvelles conditions de performance. Mais le courant socio-politique se fonde lui sur le paradigme interprétativiste, prenant en compte les représentations des acteurs. Cette remise en cause a eu le mérite de faire prendre conscience du caractère subjectif des rationalités (DUPUY, 1999), et ouvre un nouveau champ de recherche : il s'agit de savoir comment les systèmes comptables prennent en compte la pluralité des représentations entre les acteurs.

Ainsi, l'application d'une même méthode de calcul comme les coûts standards, peut être comprise comme la manifestation de deux approches de la rationalité au sens de SIMON (BOUQUIN, 1994 -b-) :

-Rationalité substantielle : le calcul est avant tout une méthode standardisée, pour informer de façon aussi précise et exhaustive que possible une instance supérieure qui aura ainsi toute l'information pour décider. Il s'agit d'optimiser un processus en fonction d'informations passées.

-Rationalité procédurale : le calcul des coût standards ne se fait que pour permettre à la firme de se développer en se décentralisant ; l'objectif est alors de mettre un acteur décentralisé en situation de décider, de pouvoir attribuer à des acteurs une évaluation de leur performance, et de modéliser le comportement des ressources.

En remettant en cause le paradigme cybernétique du contrôle au profit du modèle systémique, J-L. LEMOIGNE (1986) a montré que l'essence même de l'organisation est fondée par la capacité de représentation de ses propres actions. En insistant sur les fonctions de mémorisation, il préparait la légitimation épistémologique de la notion de représentation. L'organisation est donc fondée en quelques sortes par les représentations communes à ses composantes : les acteurs. " Ne postulant plus la réalité de la réalité, mais seulement la représentabilité de nos expériences, nous ne pourrons plus définir la vérité par la perfection de la superposition de ce réel et du modèle de ce réel. En revanche nous saurons reconnaître l'adéquation des modèles de notre expérience du monde avec cette expérience " (LEMOIGNE, 1990 : 105-106).

Pour dépasser "l'illusion du contrôle managérial", le contrôle devrait alors évoluer d'une conception monorotationnelle fournie par le modèle cybernétique, vers une conception multirotationnelle des processus organisationnels (DERMER et LUCAS, 1986). Ceci implique que les schémas d'interprétation des acteurs soient à la base du modèle d'analyse.

Le contrôle organisationnel passerait d'une notion de soumission à un référentiel chiffré, à une notion de légitimation des différences. La culture ne serait plus une alternative au contrôle, (OUCHI, 1981) mais "une réalité permanente légitimant cette forme de contrôle là plutôt qu'une autre" (BOUQUIN, 1994 (a) : 71-72 ; DELAVALLEE, 1995).

Cette thèse est proche des travaux de Laughlin et Puxty (1983) et de leur notion de "vision du monde." Les processus qui président à la mise en place d'indicateurs et de normes comptables sont vus comme la résultante de coalitions fondées sur des valeurs communes, plutôt que sur les intérêts personnels.

Dans la même lignée, Covaleski et Dirsmith (1986) soulignent que le rôle des systèmes budgétaires dépasse celui de la simple allocation de ressources, pour constituer une part du système de pouvoir et de la politique des organisations. La comptabilité commence ainsi à être liée aux représentations des acteurs (ANSARI, EUSKE, SHAPID, 1987).

De même, Burlaud et Simon (1997) remarquent que les budgets tiennent en fait un rôle de régulateur social dans l'organisation. Leur aspect très technique, leur légitimité incontestée constituent une référence admise par tous et permettent de masquer les relations de pouvoir, de lisser les enjeux et susceptibilités qui s'exercent lors des inévitables arbitrages de son élaboration.

Ces deux auteurs fondent une typologie des organisations en fonction du type de contrôle qu'elles ont mises en place, en distinguant les entreprises unifiées, stabilisées, planifiées, ou éclatées. La première, que l'on peut aisément rapprocher de notre structure d'accueil, est caractéristique des technologies industrielles classiques, avec une maîtrise souvent globale de tout le cycle de production de ses produits. Sa conception de la performance comme de la hiérarchie est très monolithique, et sa culture donne une part très importante à l'information chiffrée.

Après une étude sur les grands groupes diversifiés britanniques, GOOLD et CAMPBELL (1987) dressent une typologie basée sur le type de contrôle qu'ils soumettent à leurs filiales.

Ceux qui se basent sur la notion de marge comptable pour approuver ou réprouver les politiques menées par leurs filiales, sont des composites d'activités à qui suffisent les informations comptables opérationnelles. Les dispositifs de contrôle indispensables dans d'autres firmes sont alors remplacés par des équipes dirigeantes qui, sans autres directives que le retour sur investissement sont capables de faire prospérer leurs entités respectives. Mais cela implique une grande autonomie des structures contrôlées, et une adhésion à cette logique du reporting financier des cadres dirigeants. Pour qu'un tel dispositif de contrôle soit efficace et admis comme outil unique d'évaluation, il doit être perçu comme légitime.

4 LE SYSTEME D'INFORMATION COMPTABLE COMME SUPPORT DU CONTROLE.

La typologie d'Anthony, scindant le contrôle organisationnel en trois niveaux, a constitué un acte fondateur des recherches, mais a eu pour conséquence de les

focaliser sur leur aspect comptable. Celui-ci reste un aspect essentiel du contrôle organisationnel (HOGLER, HUNT, HERBERT, 1993), autant dans les travaux "classiques", où son rôle est informationnel et économique, que dans les théories d'inspirations sociologiques, où il contribue essentiellement à légitimer les relations de contrôle organisationnel. Ainsi, les tableaux de bord jouent, pour les cadres supérieurs, un rôle comparable à celui des écarts pour les personnels d'exécution (SIMON et BURLAUD, 1997), car ils reposent sur la responsabilisation des filiales et la visibilité des coûts. D'ailleurs, le contrôle s'est largement appuyé sur le management scientifique pour se développer (COVALESKI, AIKEN, BIRNBERG, 1986) : les évaluations se concentrent sur des écarts chiffrés, voulant ainsi éliminer les informations subjectives. Lorsque les procédures comptables ne peuvent pas épouser le processus de production, elles sont nettement moins efficaces que les procédures de contrôle informelles (ABERNETHY et BROWNWELL, 1997). Dans les organisations où la technologie joue un grand rôle, les modes de contrôle efficaces semblent se baser moins sur les procédures, en particulier comptables, que sur un recours à des experts. Mais l'autonomie que prennent ces derniers pose problème (ABERNETHY et STOELWINDER, 1995).

C. Riveline (1991) a montré que le fait de prendre le coût comme moyen de contrôle peut être dangereux. Le coût évoque injustement la précision et l'impartialité, alors que sa pertinence ne dépend que de son usage.

Le coût est employé indifféremment comme critère de choix, d'évaluation des actions, et de détermination du prix de vente. Mais ces trois usages sont souvent incompatibles. Par cette confusion, des outils faits pour guider l'action se transforment souvent en instruments de jugement. Les structures optimisent naturellement les critères sur lesquelles elles sont évaluées, ce qui peut conduire à des comportements localement cohérents, mais engendrant de lourds effets pervers.

Alors que de nombreuses recherches ont été menées sur les relations entre les systèmes comptables et le pouvoir, peu se sont intéressées à leurs interactions avec les autres formes de contrôle, justement parce qu'ils étaient peu à peu devenus synonymes.

Les recherches se sont focalisées sur la fiabilité des premiers, l'hypothèse implicite étant que tous les autres systèmes y étaient subordonnés (ABERNETHY et CHUA, 1996). Cette recherche d'une maîtrise des comportements par les chiffres a ainsi fondé le "mythe du M.I.S. total", comme si les systèmes d'information très précis et exhaustifs pouvaient trouver en face d'eux les managers capables de les exploiter. De plus, ce sont les gens de terrain qui prennent des décisions de routine, et qui ont besoin de tels systèmes formalisés, précis et exhaustifs, et non pas les cadres dirigeants (MINTZBERG, 1972).

Les méthodes comptables utilisées semblent avoir été bien adaptées au contexte de la production de masse, mais ne permettent pas une vision synthétique et prospective de l'environnement de la firme (LORINO, 1995). Ces outils, basés sur la stabilité des processus, lorsqu'on leur accorde une importance dans les jugements hors de leur champ de compétence, engendrent une vision très partielle de l'environnement, induisent et confortent des comportements dont la logique locale peut se révéler dangereuse au niveau des buts généraux poursuivis. Ils faussent la perception du produit et de l'activité en faisant passer au second plan le marché vers lequel est destinée la production (BURLAUD et SIMON, 1997).

Les tableaux de bord sont souvent considérés comme l'expression de la rationalité. Mais ils sont souvent détenus par une entité, alors que le levier d'action l'est par une

autre, et le pouvoir de décision par une troisième (DUPUIS, 1991 : 165). Il s'agit alors de savoir comment les systèmes comptables prennent en compte la pluralité des représentations entre les acteurs.

Si la pertinence des outils comptables en matière de contrôle et d'évaluation des performances a pris une grande place dans les recherches, il a fallu attendre le début des années 80 pour que la comptabilité soit vue comme un sous ensemble du système organisationnel (OTLEY, 1980; FLAMHOLTZ, et alii, 1985), et qu'une part significative de la littérature s'intéresse à son apport en matière de changement organisationnel et d'apprentissage. En fait, le passage à une représentation de l'organisation comme un "construit social organisant" (LEMOIGNE, 1986) implique le passage à un paradigme constructiviste, tirant toutes les conséquences du paradigme de rationalité procédurale.

En définitive, l'hypothèse de rationalité, même amendée par la notion de représentation, constitue le fondement le plus évident de l'action organisée.

Paradoxalement, la notion de représentation ne semble opportune qu'aux acteurs qui "subissent" l'outil. Le modélisateur de l'organisation, en élaborant son outil, semble, lui, omniscient. L'outil qu'il propose est alors calqué sur une organisation optimisée. Du moins, si elle ne l'est pas, il n'est en rien responsable, puisqu'il s'est basée sur ce que l'organisation a bien voulu lui dévoiler de son fonctionnement. Implicitement, les insuffisances de l'outil sont attribuées à la mauvaise foi des acteurs, "qui-n'ont-pas-dit-ce-qu'ils-faisaient-vraiment".

Dans ces conditions, et partant de la constatation que la présence d'un outil ne suffit pas à ce qu'un groupe humain ne s'en serve, quelle stratégie adopter pour augmenter les chances de réussite d'un outil sur une organisation? Comment éviter les éternels rapports sur l'État de l'existant, et les propositions d'action souvent aussi coûteuses qu'inutiles, voire contre-productives?

Une des réponses que l'on peut apporter à cette question est paradoxalement la mise en place d'une recherche à visée non exclusivement pragmatique. En s'inscrivant dans le temps, et en ayant pour premier objectif de comprendre, les recherches participatives peuvent largement contribuer à faire passer dans le monde académique les réalités organisationnelles, tout en fournissant des repères pour l'action.

II - LA CONNAISSANCE PAR L'ACTION : LE POINT DE VUE DES OUTILS

1 RECHERCHES PARTICIPATIVES ET CRITERES DE SCIENTIFICITE.

Les recherches actions sont relativement rares, même dans le domaine du contrôle. Une des raisons est que le chercheur se trouve face à une double contrainte de légitimité : vis à vis de son terrain d'accueil qui exige de sa part une production, et vis à vis des instances académiques, pour qui il doit produire des connaissances scientifiques. Un des problèmes essentiels est alors la gestion des interactions entre le terrain et le chercheur, c'est à dire le statut que le chercheur accorde à la relation sujet - objet.

Le problème de la prise en compte du statut du chercheur dans une organisation peut s'appréhender de trois façons, GIRIN (1981) : les méthodes objectivantes à priori, les méthodes d'observation participante et les méthodes interactives à visée transformative. Les premières mettent en application le principe de Durkheim de "traiter les faits sociaux comme des choses". Cette démarche a souvent été

utilisée dans les recherches en sociologie. La validité de la connaissance produite se mesure alors à la capacité du chercheur à faire table rase de ses préjugés, et de ses propres valeurs. Il doit observer sans interagir, et rester le plus possible extérieur à son terrain. Il ne participe en aucun cas à la nature de la connaissance produite en tant qu'acteur lui-même doté de certains jugements, mais uniquement comme un observateur. Il faut d'abord qu'il soit bien établi aux yeux de ses interlocuteurs comme neutre et indépendant par rapport à la structure de pouvoir étudiée.

Le deuxième parti pris méthodologique est la méthode de l'observation participante. Le chercheur se dissimule. Son travail dépend étroitement de ce que les acteurs étudiés le prennent pour un des leurs ou pour un acteur appartenant au système de l'organisation.

Ce genre d'approche ne nous semble pas applicable pour des problèmes éthiques évidents, mais aussi parce que le chercheur en gestion, contrairement au sociologue, est souvent introduit dans une organisation pour résoudre, ou apporter son opinion en vue de résoudre un problème qui se pose à l'organisation. Il est dans tous les cas un intervenant direct sur sa "matière", et tire sa légitimité envers les acteurs de ses prescriptions ou actions futures. Il n'est donc pas indépendant des enjeux, puisque son travail sera jugé aussi à ses résultats.

Enfin, le troisième parti pris méthodologique est celui de la méthode interactive à visée transformative, dont l'objectif est clairement posé : il s'agit d'améliorer le fonctionnement des organisations dans lesquelles le chercheur intervient non seulement par une action directe, mais aussi par la production de concepts, outils et méthodes (SAVALL, 1989).

Lemoigne (1990) a montré que les paradigmes constructivistes étaient bien adaptés aux sciences de gestion, puisque cet objet se déforme en même temps qu'on le décrit. Et GIRIN (1989 : 3) précise que la matière ne se contente pas de se mouvoir, elle pense : "elle suppose en quoi ce que nous faisons peut lui être utile, ou nuisible... suivant les orientations qu'elle parviendra à nous faire prendre". Le chercheur est perturbant non seulement par sa seule présence, mais encore parce que sa visée n'est pas seulement descriptive et normative : il doit avoir une action sur l'organisation qu'il étudie. "... ce qu'il observe, ce n'est pas le fonctionnement de l'organisation tel que pourrait l'observer un homme invisible, mais seulement les aspects de ce fonctionnement auxquels les raisons de sa présence lui autorisent l'accès, modifiés par les perturbations introduites par cette présence même." (BERRY, MOISDON RIVELINE, 1979).

Il n'était donc pas pensable de prétendre à une objectivité de notre part dans le cadre de notre recherche. Ce critère d'impartialité, dont l'absence est à priori suspecte en matière scientifique, a du être remplacé par la notion de confiance, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation.

Puisqu' "en gestion, les représentations du réel font partie du réel" (MOUCHOT : 61; in MARTINET, 1990) et que "l'objectivité de la science ne dépend pas de l'objectivité de l'homme de science" (POPPER, in GIRIN, 1990 : 155), alors les recherches actions sont des méthodes dont les fondements épistémologiques sont convenables.

Dans la mesure où notre contribution se voulait scientifique, la légitimation de nos observations et des solutions proposées passait par un dispositif apte à rendre notre démarche "auditable". Nous avons donc dû prendre en compte les données du terrain se rapportant à notre propre présence, c'est à dire les transferts du terrain sur le chercheur.

Des informations telles que l'accueil réservé, les interlocuteurs qu'on nous a spontanément présentés comme "valables", les conventions de comportement, les discussions sur les rapports intermédiaires, tout comme la perception plus opportune

des solutions proposées, ont été des éléments à expliquer, et ont fait partie intégrante de l'observation. De même, le cadre théorique dans lequel nous nous inscrivions, ainsi que les cadres alternatifs, ont fait partie du rapport et des discussions, même si les acteurs étaient, au départ, très réticents pour les inscrire à l'ordre du jour des réunions. Nous faisons l'hypothèse, validée depuis, que le fait de mettre à jour les présupposés d'une lecture de l'organisation augmentait la probabilité de consensus entre les acteurs. Une fois donc les transferts mis à jour, les contre-transferts, entendus comme les attitudes et sentiments que le chercheur transmet en retour au terrain, ont aussi été pris en compte. Mais, il faut plus y voir une volonté de ne pas nier les inévitables présupposés et liens émotionnels du chercheur quand à son sujet de recherche qu'une transposition des méthodes de la psychanalyse à l'organisation, même si une bonne part des contre-transferts exposés devant l'instance de contrôle est intimement liée à la personnalité du chercheur.

Soucieux d'une démarche "d'opportunisme méthodique" (GIRIN, 1989), nous avons intégré des informations qui, sans être formalisées, sont très intéressantes pour la compréhension du terrain. Ainsi, assister à un processus de recrutement complet, nous a éclairé sur les enjeux, relations, et valeurs des acteurs, jusqu'alors plus ou moins édulcorés. Ce type d'informations a été très complémentaire des entretiens approfondis. Mieux même : elles ont donné un éclairage nouveau à ceux-ci, et ont contribué à une meilleure compréhension du terrain. Ce qui renforce tout à la fois les exigences scientifiques et la reconnaissance par l'organisation du travail fourni.

GIRIN (1989) a précisé que les recherches actions, pour objectiver des données subjectives, doivent comprendre trois éléments : une instance de gestion, une instance de contrôle, et une mémoire.

L'instance de gestion, dénommée comité d'étude, était composée de personnalités internes ou externes à l'organisation, mais faisant partie du secteur industriel militaire. Ce qui a constitué une source considérable d'informations sur les enjeux, les rivalités, et, au fond, la véritable raison de notre admission sur le terrain. La présence de différents représentants ayant des intérêts très divergents dans les conclusions de la recherche, a entraîné des débats fréquents, même si le cadre dans lequel ils se déroulaient, variait. Elle a largement contribué à trouver un langage commun entre les acteurs.

L'instance de contrôle était constituée par notre laboratoire d'appartenance, et par la relation entretenue avec notre directeur de recherche. Les nombreuses rencontres avec des chercheurs ayant eu à mener des expériences comparables nous ont été aussi très utiles : autant par l'aspect scientifique, en se proposant mutuellement des pistes de recherche, que par sa dimension anxiolytique, les difficultés rencontrées étant comparables.

Quant à la mémoire, elle est constituée par la base de notes, d'enregistrements, et de comptes rendus de réunions, qui ont permis une traçabilité de notre recherche.

Concrètement, notre démarche s'est basée sur :

- Des entretiens semi-structurés (trois batteries d'entretiens d'une quarantaine d'entretiens chacun, dont deux batteries enregistrées) et un questionnaire semi-ouvert, anonymes.
- Une base de note de 1300 pages environs.
- Une description exhaustive de tous les processus.
- Une analyse des documents internes.
- La remise d'un rapport à l'organisation, associé à des réunions de débriefing.

- Des discussions quotidiennes avec les divers services de l'établissement
- Des entretiens réguliers avec l'instance de contrôle que constituait notre laboratoire de recherche.
- Enfin, et peut être surtout, une présence quotidienne dans l'organisation pendant plus de 30 mois, qui nous a permis de fonder une interprétation des informations, dépassant les limites des analyses à distance.

Cette stratégie de recherche nous a permis de mettre à jour un comportement général relativement inattendu de la part de l'établissement. Mais c'est l'interprétation de ce comportement, et leur insertion dans un cadre théorique particulier, qui fournissent selon nous tout à la fois notre valeur ajoutée pour l'organisation, et l'intérêt académique de notre recherche.

2 LES RESULTATS DE LA RECHERCHE.

Notre recherche montre que le système mis en place a induit des effets contraires à ceux attendus. La cause essentielle est que le système visait à supprimer les marges de manœuvre de l'établissement sur les critères mêmes qui servaient à son évaluation. Plus précisément, la logique de l'outil était de valoriser toutes les activités de l'établissement par le biais de résultats comptables. Celui-ci s'est alors comporté d'une façon très logique : il s'est mis à gérer son image comptable, au détriment des processus qu'elle était sensée traduire.

Le système a rapidement évolué vers un outil capable de donner à la tutelle "en temps réel" les informations comptables, dans un but de connaissance de son coût de revient par commande. Une large part du système était ainsi tournée vers la connaissance et la valorisation des encours. Le cycle de production chevauchant plusieurs exercices, ce paramètre était une variable particulièrement sensible, car elle conditionnait en très grande partie le résultat par affaires.

Contrairement à ce que pensait les modélisateurs du système, l'établissement avait une perception aiguë des critères qui servent à l'évaluer. Mais il lui était impossible de refuser de front le système imposé. Puisque celui-ci était en prise directe sur les processus techniques, la seule solution qui restait à leur portée pour conserver des marges de manœuvres était celle d'induire le flou sur les processus industriels critiques, c'est à dire ceux à même d'avoir des répercussions sur leur évaluation.

Ceci était rendu possible par la nature complexe, et non linéaire, des activités de l'établissement, interdisant toute détermination de règles stables. Le processus, hautement technique, ne pouvait être transcrit dans des indicateurs synthétiques, aptes à révéler à la tutelle l'état d'avancement réel des affaires, déterminant direct du résultat.

Le système d'information était beaucoup plus tourné vers la consolidation que vers l'identification de leviers d'action. Les indicateurs mettaient en évidence des critères de résultats pour évaluer toutes les activités de l'établissement.

Mais, comme l'ont montré les travaux de C. Riveline (1991), cette notion est trompeuse, et porteuse d'ambiguïtés. Ces critères étaient mis en évidence pour évaluer la productivité de l'établissement par la tutelle. Mais, comme ils étaient visibles par les clients (les forces armées), ils engageaient vis à vis d'eux l'établissement et sa tutelle. De surcroît, la connaissance des coûts par commandes et produits vers laquelle est

orientée le système remettait en cause le caractère global des activités de l'établissement. Il s'exposait ainsi, en ne pouvant plus faire de subventionnements croisés, à une perte de certaines de ses activités, jugées structurellement déficitaires.

L'établissement s'engageait désormais de façon ferme sur des objectifs de prix. Dans le même temps, il perdait toute latitude dans la détermination des coûts de revient, et de ses résultats comptables, puisque la tutelle maîtrisait désormais les paramètres essentiels de leur détermination. Autrement dit, l'établissement se voyait imposer un outil qui l'exposait aux risques d'une relation contractuelle, et lui ôtait dans le même temps la vision d'un possible filet de sécurité.

Cette tension à l'extrême des liens du contrôle, et les critères choisis poussaient les chefs de projet à se soucier moins de la coordination de leurs activités industrielles que de la gestion de l'image comptable qu'ils renvoyaient à leur tutelle. Ils étaient appuyés en cela par le contrôle de gestion local, qui, au lieu de se consacrer à la mise en œuvre d'actions correctives de leurs processus, se focalisait sur la justification des informations transmises.

Par exemple, la création de stocks intermédiaires empêchait la tutelle de connaître le montant réel de matières consommées, et permettait en outre de justifier le financement d'un immeuble en production immobilisée. Le résultat était donc tout à la fois en augmentation, et plus difficile à connaître pour la tutelle.

De même, la sous estimation du potentiel horaire des équipes permettait de constituer et de justifier des provisions sur certaines affaires en cours, afin de répartir les risques, que seuls les opérationnels peuvent appréhender de façon suffisamment précise.

Le système de contrôle mis en place étant unique et centralisé, les dysfonctionnements volontaires induisaient bien sur des décisions industriellement et économiquement erronées de la part de la tutelle, mais aussi de la part de l'établissement. Ce dernier ne pouvait suivre les orientations de la tutelle, puisqu'il savait que les éléments sur lesquels elle se basait étaient erronés.

Dans l'établissement, les outils de gestion très épars qui existaient avant la réforme ont perduré, se transformant en systèmes "souterrains" d'autant plus imparfaits que leur alimentation était rendue très difficile.

Une énergie considérable était alors déployée par les services de gestion locaux et les opérationnels pour alimenter tant bien que mal ce système parallèle, et pour "redresser" les informations du système centralisé. Ce qui en définitive détournait l'attention autant de la gestion des affaires quotidiennes que des véritables problèmes de fond.

En définitive, le flou volontairement diffusé vers la tutelle était en très grande partie aussi nocif pour la gestion de ses affaires quotidiennes.

Mais il faut noter que cet outil constituait une "technologie invisible" (BERRY, 1983) dans les relations de contrôle, déterminant la nature des décisions prises. Premièrement parce que la tutelle comme l'établissement n'avait plus le pouvoir de remettre en cause le nouvel outil. Même si certains biais du système pouvaient être évident, il était pour la tutelle le seul instrument disponible.

Deuxièmement, parce que bien qu'il fut porteur d'effets pervers redoutables, l'outil était globalement très cohérent. Les indicateurs qu'il fournissait étaient presque tous chiffrés, ce qui renforçait considérablement son apparence de vérité.

Si le comportement de l'établissement était très logique, dans la mesure où il ne faisait qu'optimiser les critères de son évaluation, celui de la tutelle ne l'était pas moins : elle

recevait des informations formalisées et précises, propres à lui faire penser qu'elles reflétaient les réalités industrielles. Toutes ses décisions et orientations se basaient donc sur ces critères.

En définitive, l'instrument s'est avéré être aussi structurant pour l'établissement que pour la tutelle qui l'avait mis en place.

Une des difficultés des recherches participatives est la transformation d'une expérience singulière en un schéma d'interprétation plus général. C'est pourtant ce que nous allons essayer de faire, en nous appuyant sur un cadre d'analyse qui permet une lecture simultanée des deux faces des instruments de gestion : celle qui se focalise sur son aspect technique, cherchant à modéliser au mieux la complexité de la réalité liée à une activité, et celle qui cherche à déceler les enjeux et la dynamique des acteurs autour de l'outil.

3 VERS UNE SPECIFICITE DES OUTILS DE GESTION ?

En dépassant le cadre d'une organisation qui se résumerait à des mécanismes de marché, les approches socio-politiques du système d'information ont représenté un progrès considérable, en intercalant la notion de représentation entre les acteurs et la réalité. Mais, comme le note J-C. Moisdon, (1997), ces dernières semblent dissoudre l'organisation dans les différentes formes du lien social.

Bien que la dimension sociale des organisations est un de leurs éléments les plus importants, il nous semble que leur spécificité réside aussi en ce qu'elles sont tournées vers un projet. La réduction de la distance entre ce projet et un résultat leur impose de rendre lisible leurs propres actions, par le biais d'une instrumentation.

Dans leur définition la plus répandue, les outils de gestion sont un ensemble formel de liens logiques entre des éléments de l'organisation. On peut alors proposer, avec J.C MOISDON (1997 : 101) une définition de l'organisation qui les met au centre de celle-ci : l'organisation est "un ensemble de dispositifs permettant la définition des tâches des acteurs, leurs coordination, et leur évaluation."

La nécessité, et corrélativement le pouvoir des instruments qu'elles utilisent, prend donc une place prépondérante dans la coordination des activités.

On peut donc faire l'hypothèse que la médiation des outils induit des spécificités dans les relations dont l'étude est à même de fournir des interprétations des réalités organisationnelles. C'est le programme que se donne notamment le courant de la sociologie de la traduction. Attribuer à ces objets spécifiques que sont les outils gestionnaires, une autonomie sociale, devient alors un moyen de rendre visible leurs effets sur l'organisation. Mais cette autonomie doit être bien sur comprise dans son sens social, et non métaphysique.

On peut selon nous trouver dans les travaux du courant de la traduction une parenté dans la vision technophile et humaniste de la technique illustrée par le philosophe G. SIMONDON. Celui-ci postule que la pensée, pour comprendre le sens de l'existence des objets techniques, doit prendre en compte leur processus d'élaboration. Alors que la science contemporaine nie toute signification aux outils, tout en leur attribuant des intentions hostiles quant à la liberté humaine, il y a pour lui dans la réalité technique une réalité humaine qu'elle se doit d'incorporer "sous forme de connaissance et de sens de valeur".

En réintroduisant la valeur dans les spéculations scientifiques, G. Simondon permet à la pensée philosophique de jouer un rôle dans l'élucidation de la réalité technique, "intermédiaire entre la social et le psychisme individuel" (SIMONDON, 1989 : 254).

Les objets techniques, comme toute réalité, ne prennent leur sens que lors de leur insertion dans le domaine qui leur donne vie, c'est à dire dans les relations des "actants" entre eux.

Un outil, ou plus généralement un concept ou une idée, ne doit sa validité qu'à l'appropriation du réseau dans lequel elle se diffuse. Et celle-ci est fonction de sa capacité de traduction, c'est à dire de conciliation des attentes différentes des protagonistes aux préoccupations très différentes. Le potentiel de traduction constitue dans le cadre des instruments de gestion, le ciment de la coordination des organisations productives.

Le concept de traduction fournit un point d'entrée pour comprendre les difficultés d'introduction du changement dans les organisations, en particulier lorsqu'il porte sur de nouveaux outils devant rendre compte de leurs activités. Les conflits sont alors vus comme l'expression des logiques propres d'objets de natures différentes. L'enjeu est de faire comprendre aux différentes structures les préoccupations des autres, pour éviter les blocages et les jeux autour des indicateurs.

Dans cette perspective, l'outil calqué sur l'organisation est accepté non pas en fonction de ses qualités intrinsèques, mais en fonction des intentions des acteurs visés. Il propose ainsi un modèle de mise en œuvre des objets techniques alternatif à celui de la diffusion, où l'outil, une fois conçu, est accepté en fonction de ses qualités propres.

Les réalités organisationnelles montrent que l'entité qui reçoit un outil commence souvent par essayer de le reconfigurer, pour le rendre conforme à l'image qu'elle a de son activité.

L'intérêt du concept de traduction est la reconnaissance de cette réalité organisationnelle, qui complète les explications en terme de stratégie et de pouvoir des acteurs. Son enjeu est alors d'arriver à trouver un "dénominateur commun" selon un langage apte à concilier les préoccupations différentes, voire contradictoires des entités pour les amener vers l'appropriation des objectifs.

Dans le contexte de l'action, le besoin de se faire des opinions (Bachelard, 1980) conduit à donner aux outils un pouvoir d'interprétation du réel bien au delà de ses capacités réelles. Il engendre des irréversibilités dans les comportements qui contribuent à faire des typologies expéditives, et "engendrent des effets pervers dont la source paraît mystérieuse et insensible aux efforts de réforme" (BERRY, MOISDON, RIVELINE 1979 : 71).

Alors que le terme même d'outil nous laisse croire à des instruments neutres, il est des cas où ces derniers se mettent à dicter leur propre logique à ceux qu'ils sont sensés servir, allant même jusqu'à créer leurs propres besoins. L'exemple donné précédemment sur l'outil de calcul des intérêts moratoires illustre bien cet état de fait.

Focaliser l'attention de la recherche sur les instruments, sur leurs conditions d'insertion dans l'organisation et sur la concurrence qu'ils se livrent pour rendre compte de l'action collective, permet, à notre sens, de rendre compte de comportements concrets.

Ce choix délibéré de rendre compte du comportement des acteurs par le biais des instruments dont ils se servent, permet paradoxalement de réintroduire ceux-ci au cœur des préoccupations. En effet, mettre en cause la force de l'outillage gestionnaire permet

de dépasser la recherche systématique des responsabilités individuelles, et la mise en cause directe des acteurs lorsqu'un outil aboutit à des effets contraires à ceux souhaités.

Les instruments, nous l'avons vu, ne sont qu'un reflet partiel et partial des réalités organisationnelles. En cristallisant l'attention à certains paramètres synthétiques, ils prennent peu à peu pour les acteurs la force d'une évidence de la nature, renforcent les sentiments grégaires, et enferment ainsi les raisonnements dans des logiques locales.

Leur vocation initiale, qui était l'appréhension d'un certain niveau de complexité, constitue une grille de lecture de l'environnement si puissante, qu'ils deviennent les éléments d'une "*technologie invisible*" (BERRY 1983) : la structuration des décisions qu'ils engendrent, peut conduire l'organisation bien loin des volontés initiales, et cela indépendamment de la qualité des hommes qui les servent.

Les effets contre-intuitifs d'actions lourdement mesurées n'apparaissent alors plus comme l'illustration de l'opportunisme des acteurs ou de leur incapacité à comprendre les fins de l'action, mais comme le fait de systèmes qui les contraignent à adopter une attitude localement cohérente et légitime.

L'objectif initial de l'outil, à savoir éliminer le hasard et stabiliser l'interprétation des événements, se révèle jouer parfaitement bien son rôle, jusqu'au point où cela devient un handicap dans le changement. Le mécanisme résiste alors d'autant mieux aux tentatives d'amendement qu'il détient une cohérence interne, et que son adoption généralisée renforce sa légitimité. "La force d'un mécanisme se mesure alors au temps qu'il faut pour le contourner et aux risques que l'on prend" (BERRY, 1996 : 145). Dans cette optique, outil et utilisateur sont intimement liés.

Faire l'hypothèse que la relation entre les instruments et l'action pour laquelle ils sont établis n'est pas uni-causale permet donc de prendre en compte les outils comme étant dotés d'une logique propre. Ils influencent l'action de façon diffuse et néanmoins certaine, pour conduire les utilisateurs à adopter des comportements souvent bien loin des volontés initiales. Leur cohérence interne et leur légitimité acquise au fil de son utilisation, font que sa modification entraîne une remise en cause d'une construction stabilisée au profit d'une autre. Il faut d'ailleurs noter que leur degré de formalisation ne semble que peu dépendant de ce phénomène. Les résistances sont d'autant plus fortes que les utilisateurs sont alors obligés de trouver de nouvelles règles de stabilisation de cet instrument.

Cela s'inscrit dans une dialectique entre la finalité de l'action et les moyens pour la mettre en œuvre. "On met en place un outil, mais la logique de l'outil finit par primer celle de l'action." (GIRIN, 1983).

Il ne s'agit pas de prétendre que les comportements des acteurs ne sont que le jeu de forces irrésistibles ou même son contraire. Ces deux perspectives correspondent à des réalités simultanément à l'œuvre (MASSICOTTE, 1995). Mais il s'agit d'inciter à la prise en compte du rôle des outils de gestion sur les comportements systématiques qu'ils induisent dans les organisations.

CONCLUSION

Nous avons vu que la raison d'être des recherches actions est la production conjointe d'une production scientifique et d'une prescription, même générale, pour l'organisation d'accueil. Mais leur intérêt réside aussi dans leur problématique différente : elles sont autant tournées vers la résolution d'un problème que vers la découverte et la formalisation du "bon" problème.

Quels peuvent donc être les enseignements que l'on peut tirer de la situation décrite, dans la perspective d'une autonomie des instruments gestionnaires?

Comme le note Michel Berry (1983), parler d'un outil sous un autre angle que des auxiliaires passifs fournissant les clés de la rationalité économique, et subordonnés au politique, semble heurter la vision que nous avons du degré de conscience de nos actions.

Même si toutes les expériences semblent prouver le contraire, l'idée est encore particulièrement ancrée qu'il existe de bons et de mauvais outils en eux-mêmes. Nous y voyons pour notre part moins l'expression d'une "naïveté collective" que l'expression d'une des trois attitudes particulières quant à la science (SIMONDON, 1989 ; DUCASSÉ, 1955) : postulant que tout problème, même politique, peut avoir une solution technique.

Si l'on admet avec les sociologues de la traduction qu'un instrument se greffe dans un milieu non pas par ses qualités intrinsèques, mais parce qu'il répond plus ou moins bien à certaines préoccupations de ce milieu, alors la connaissance des conditions de son acceptation devient légitime.

Par sa nature même, l'organisation est divisée en sous-structures dont les préoccupations, les enjeux, et les modes d'évaluation sont très diverses. Les chances de réussite d'un outil seront fonction de sa capacité à répondre à ces diverses préoccupations, et à rendre visibles et acceptables les unes pour les autres les contraintes respectives des différentes entités.

Dans cette perspective, l'outil doit alors se construire en fonction de l'organisation dans laquelle il devra s'enchâsser. Connaître le labyrinthe, le "champs de force" de l'organisation permet alors d'éviter les erreurs si fréquentes et si contre productives dans l'introduction des instruments de gestion. Il ne s'agit pourtant pas d'une vision de l'intervention qui tendrait à étudier le réceptacle, et à choisir, parmi les instruments disponibles, celui qui s'y adapterait le mieux. Le point de vue philosophique pris, celui de "considérer dans l'instrument la part d'humanité qu'il contient", conduit à ne pas séparer le processus de compréhension de l'organisation à celui de l'industrialisation de l'outil, c'est à dire ne pas séparer l'aspect technique de l'aspect social, considérant qu'ils sont les deux faces d'une même réalité. Dans cette perspective, il s'agit autant de construire et d'adapter l'outil que de construire et d'adapter l'organisation. Prendre les instruments comme des objets autonomes mais inséparables du champ dans lequel ils prennent vie, permet alors de concevoir les organisations comme un "construit social organisant" (LEMOIGNE, 1986).

Les instruments, en devenant une référence commune stable, rendent visibles certains aspects, et seulement certains aspects, de l'organisation. Ils induisent alors certains types d'action, au détriment d'autres. C'est bien sûr la raison d'être des outils : décoder la complexité, et fournir une représentation opératoire de la "réalité". Mais connaître, ou même soupçonner le pouvoir de détermination de ces "technologies invisibles" que sont les outils, permet de donner une lecture originale de l'organisation, qui débouche

autant sur l'action que sur une connaissance plus fine de ses ressorts.

Si l'omission du rôle des outils et des paramètres humains est si importante, pourquoi alors se répète-elle si régulièrement dans les tentatives de réforme?

Une réponse qui nous semble adaptée au secteur peut être celle-ci : en fondant la réforme des modes de gestion sur les idées actuellement perçues comme légitimes et sur les instruments facilement mobilisables (BERRY, 1983), ses promoteurs s'assurent une légitimité extérieure. Dans le contexte de réduction des activités de la DGA, mettre en place des indicateurs financiers peut à notre sens être considéré comme un choix plus politique que technique.

Les effets pervers du nouveau système avaient été rapidement compris, voire anticipés par certains hauts responsables. Techniquement, l'ancien mode de contrôle, malgré ses imperfections, était préférable au nouveau. Mais il ne l'était plus d'un point de vue politique.

L'urgence de la réforme et la volonté explicite de vouloir introduire des outils propres à maîtriser les objectifs économiques étaient telles que le débat sur l'opportunité du mode de contrôle semblait inopportun, voire incongru.

BIBLIOGRAPHIE

- ABERNETHY M. ; BROWNWELL, P. Management control systems in research and development organizations : The role of accounting, behavior and personnel controls Accounting, Organizations and Society; Volume : 22 Issue : 3,4 Oxford; Apr/May 1997; (248- 264).
- ABERNETHY M. ; CHUA, W. A field study of control system "redesign" : The impact of institutional processes on strategic choice Contemporary Accounting Research; Mississauga; Fall 1996; volume 13, ISSUE2.
- ABERNETHY, M ; STOELWINDER J The role of professional control in the management of complex organizations Accounting, Organizations and Society; Oxford; Volume : 20Issue : 1 Janvier 1995 (1-17);
- ANSARI, SHAHID; EUSKE, K. Rational, Rationalizing, and Reifying Uses of Accounting Data in Organizations Accounting, Organizations and Society, Volume : 12 Issue 1 Oxford, 1987.
- ANTHONY R. La fonction contrôle de gestion, Publi-Union, 1993.
- BACHELARD G. La formation de l'esprit scientifique, Vrin, 1980.
- BERRY M. , MOISDON J.-C., RIVELINE C. , Qu'est-ce que la recherche en gestion ? informatique et gestion, n° 108 Septembre 1979, et n° 109 Octobre 1979.
- BERRY M. Une technologie invisible ? ; l'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains, Centre de Recherche en Gestion, Juin, 1983, 93 pages.
- BOUQUIN H. Contrôle in Encyclopédie de gestion 1997, vol I, sous la direction de Simon Y. et JOFFRE P. Economica p 667 à 686.
- BOUQUIN H. (a) Les fondements du contrôle de gestion, Presses Universitaires de France, coll. Que sais-je? 1994.
- BOUQUIN H. (b) Strategy, management accounting and control : beyond linear causalities; elements of a conceptual framework, cahiers de recherche du CREFIGE Université Paris-Dauphine, Juillet 1994.
- BOUQUIN H. Où va la comptabilité d'activité ? Table ronde organisée par l'association dauphine compta. 1996.
- BURLAUD A. et SIMON C.J. Le contrôle de gestion Repères, la découverte, 1997.
- COVALESKI, M. ; AIKEN M. ; BIRNBERG J. Accounting and Theories of Organizations Some Preliminary considerations/Discussion Accounting, Organizations and Society; Oxford; 1986; Volume : 11 Issue : 4,5.
- COVALESKI, M. ; DIRSMITH, M. The Budgetary Process of Power and Politics Accounting, Organizations and Society; Oxford; 1986;; Volume : 11 Issue : 3.
- DELAVALLEE E. Culture d'entreprise : la contribution de Herbert Simon. Cahiers de recherche du CREFIGE Université Paris Dauphine Janvier 1995.
- DERMER, J. D.; LUCAS, R. G. The Illusion of Managerial Control Accounting, Organizations and Society; Oxford; Volume : 11 Issue : 6, 1986.
- FERROZ E. : Financial accounting standards setting : a social science perspective , Advances in Accounting, vol. 5, ed. B.N. Schwartz, Greenwich, Connecticut, Jai Press Inc, (3-14) 1987
- FLAMHOLTZ, E., DAS T., TSUI A. Toward an Integrative Framework of Organizational Control. Accounting, Organizations and Society 1985, (35-50).
- GIRIN J. "l'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations" 1989. Cahiers du Centre de recherche en gestion de l'École Polytechnique.
- GIRIN J. l'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations Communication à la journée d'études la recherche action en question,

- AFCET, Collège de systémique, Ecole Centrale de Paris, 10 Mars 1989.
- GIRIN J. Quels paradigmes pour la recherche en gestion? Sciences de Gestion, n°2 Octobre-décembre 1981, (1871-1889).
 - GIRIN J. les machines de gestion cahiers du centre de recherche en gestion de l'Ecole Polytechnique, 1983.
 - GOOLD M., CAMPBELL A. Managing Diversity Strategy and Control in Diversified British Companies Long Range Planning; London; Oct 1987.
 - HOFSTEDE G. Management Control of Public and Not-For-Profit Activities Accounting, Organizations and Society; Oxford. 1981.
 - HOGLER R.; HUNT, H. Accounting and conceptions of control in the American corporation British Journal of Management; Chichester; III; Volume : 4 Issue : 3. Sept 1993
 - JULLIEN F. Le détour et l'accès ; stratégies du sens en chine et en Grèce Grasset, 1994.
 - LAUGHLIN R. ; PUXTY A. :, Accounting Regulation : an alternative perspective Journal of Business Finance and Accounting, vol. 10, n° 3, 1983. (451-79).
 - LEMOIGNE J.Y. Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation in Epistémologie et sciences de gestion Economica 1990, : 99.
 - LORINO P. Comptes et récits de la performance, Editions d'organisation, 1995.
 - MARTINET A-C. (coordonné par) Epistémologies et sciences de gestion Economica, Paris, 1990, 249 (150-153).
 - MASSICOTTE, G. La planification en milieu universitaire : entre une logique de système et une logique d'action, Les cahiers de la recherche sur l'enseignement supérieur, numéro 95-3, (GRES), Université du Québec, Septembre 1995.
 - MAY R., SUNDEM G. Research for accounting policy : an overview , The Accounting Review, vol. LI, n° 4, : 747-63. 1976
 - MINTZBERG, H; The myths of MIS California Management Review; Berkeley; FALL 72; Volume15 Issue : 1. 1972.
 - OTLEY D. The Contingency Theory of Management Accounting : Achievement and Prognosis. Accounting, Organizations and Society 1980, (413-428).
 - OUCHI, W. Markets, Bureaucracies, and Clans Administrative Science Quarterly; Ithaca; vol 25 March 1980, : 129 –141.
 - OUCHI, W. A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms, Management Science; Providence; Sep 1979.
 - PLANE J-M. Contribution de l'intervention en management au développement de l'entreprise-Cas d'expérimentation, thèse pour l'obtention du doctorat es sciences de gestion, Université Lyon Lumière 2 Décembre 1994.
 - RIVELINE C. Cours d'évaluation des coûts Publication de L'Ecole Des Mines, 1990.
 - SAIAS M et LEONARDI J-P Service public et service du public Revue Française de Gestion Mai-Août 1977 : (9-24).
 - SIMONDON G, "Du mode d'existence des outils techniques", AUBIER. 1989.
 - SIMONS, R. "Levers of control : How managers use innovative control systems to drive strategic renewal " The Internal Auditor; Altamonte Springs; Octobre 1996.
 - WEICK, K; ROBERTS E. KARLENE H. Collective mind in organizations Heedful interrelating on Administrative Science Quarterly; Ithaca;; Volume : 38 Issue : 3 Sep 1993.
 - WILLMOTT H. : Accounting regulation : an alternative perspective : a comment Journal of Business Finance and Accounting, vol. 11, n°4, 1984 (585-91).