



**HAL**  
open science

**Avec cette nouvelle méthode de management, nous  
serons plus performants !**

Anne Pezet

► **To cite this version:**

Anne Pezet. Avec cette nouvelle méthode de management, nous serons plus performants!. La Découverte. Petit bréviaire des idées reçues en management 2e édition, La Découverte, pp.11-20, 2010, Poche. halshs-00498703

**HAL Id: halshs-00498703**

**<https://shs.hal.science/halshs-00498703>**

Submitted on 8 Jul 2010

**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.

## « Avec cette nouvelle méthode de management, nous serons plus performants ! »

Anne Pezet

« Accélérez la performance de vos opérations. Comment et pourquoi adopter le *Performance Management*. Découvrez comment X adresse chaque département de l'entreprise au travers d'une solution unique où reporting, simulation, planification et système de mesure sont intégrés. Une meilleure gestion de la performance globale suppose de fournir aux décideurs les informations nécessaires au pilotage de leur propre performance » (Lu sur le site Internet d'un consultant)

Les entreprises, et aujourd'hui bien d'autres domaines de la société (les administrations, les associations, etc.), sont soumis à un impératif de performance ou, à tout le moins, de bonne gestion. Ce qu'est la performance tout autant que ses effets sur les hommes et les organisations reste un objet de débats animés : performance financière, sociale ou environnementale ?, individuelle ou collective ?, facteur de motivation ou cause de stress ? La recherche de la performance ne fait pas l'unanimité. Mais, sous le débat « idéologique » récurrent, des objets invisibles<sup>1</sup> oeuvrent et matérialisent la performance, sous des formes souvent bien déterminées, en toute neutralité et en toute légitimité. Les méthodes de management sont en effet le gage de l'efficacité et, comme toute technique considérée de prime abord, elles apparaissent comme insignifiantes.

Or, non seulement, ces méthodes de management ne conditionnent pas à elles seules l'efficacité des individus et des organisations, mais elles ont parfois des effets inattendus. En effet, d'une part, elles sont souvent transformées par les usages qu'en font les uns et les autres et, d'autre part, elles produisent des conséquences, au-delà de leur strict champ d'intervention sur l'économie et la société. La technique est « performée », c'est-à-dire transformée par les usages mais elle est aussi « performante », c'est-à-dire qu'elle transforme le monde et pas seulement en rendant les individus et les organisations plus efficaces.

### ***Du bon usage à la technique « performée »***

Les méthodes de management incorporent des fins plus ou moins explicites dès leur émergence, l'efficacité est la plus évidente : une méthode de management doit rendre les individus ou l'organisation plus efficaces. Mais, ces finalités peuvent se transformer lors de leur propagation dans les organisations. Elles sont encore interrogées dès que les individus ou les collectifs s'emparent des dispositifs pour les utiliser. La question des usages des méthodes de management place l'individu (ou le collectif) en position de manipuler les outils et les objectifs qu'ils portent ; manipuler au sens premier du terme, c'est-à-dire prendre en main. Cela suppose que l'individu ou le collectif peut modifier ou non les fins du dispositif ; les modifier profondément ou non, dans un sens conforme ou, au contraire, déviant. Les desseins individuels ou collectifs se réalisent dans cette manipulation au bénéfice ou au détriment des objectifs du dispositif.

Les méthodes de management ont d'abord pour mission de produire un comportement récurrent chez les individus ou les collectifs qui les utilisent. Ils visent à normaliser les

---

<sup>1</sup> Michel Berry, *Une technologie invisible - L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Cahiers de recherche du CRG, 1983.

actions, à standardiser les démarches si ce n'est les résultats. Par exemple, quand une organisation met en place un tableau de bord, elle vise à orienter les actions et les comportements autour d'indicateurs clés qui synthétisent les objectifs de l'organisation. Si le tableau de bord contient des indicateurs de satisfaction des clients, cela suppose que c'est un objectif important pour l'organisation, sur lequel la direction souhaite porter les efforts de chacun. Dans sa version technique, un dispositif de gestion est d'abord conçu pour répondre à ce type de besoins. Il a alors un fort contenu normalisateur.

Le bon usage est un présupposé fort du côté des prescripteurs. Gilbert<sup>2</sup> rappelle les « postulats rationalistes » qui sous-tendent ce type de démarche : « toute instrumentation est une structure bien intégrée, stable et relativement permanente, chaque instrumentation possède une fonction explicite qui contribue au maintien d'un fonctionnement de l'ensemble, une instrumentation qui fonctionne est basée sur un consensus a priori des acteurs, les instruments ouvrent à la prescription ». Selon cette conception, les méthodes de management ne laissent pas de place à la surprise ou à l'incertitude : les effets attendus se produiront inmanquablement.

Les méthodes de management sont alors considérées comme neutres. Leur utilisation n'engendre aucun effet inattendu. Les entreprises de conseil sont bien sûr les plus intéressées à maintenir ces postulats. La vente de méthodes de management ne s'accommoderait pas d'incertitudes quant à leur mise en œuvre pratique. L'exemple du *Balanced ScoreCard* est à cet égard éclairant. Le *Balanced ScoreCard* est un tableau de bord prospectif c'est-à-dire composé d'un ensemble d'indicateurs (financiers et non financiers) formant système autour de quatre axes : résultats financiers, satisfaction des clients, efficacité des processus internes et apprentissage organisationnel. Sa popularité a été très forte dans les entreprises ces dernières années. Les dix raisons majeures d'adopter ce dispositif sont sans appel. La certitude est de mise sur les résultats que l'on obtiendra.

**Top Ten Reasons for a Performance Measurement System © Paul Arveson 1998<sup>3</sup> (extraits)**

1. It improves the bottom line by reducing process cost and improving productivity and mission effectiveness.  
(...)
  3. Measurement of process efficiency provides a rational basis for selecting what business process improvements to make first.
  4. It allows managers to identify best practices in an organization and expand their usage elsewhere.
  5. The visibility provided by a measurement system supports better and faster budget decisions and control of processes in the organization. This means it can reduce risk.  
(...)
  8. Collection of process cost data for many past projects allows us to learn how to estimate costs more accurately for future projects.  
(...)
- Source: [www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org)

La mise en place du *Balanced ScoreCard* semble induire de manière mécanique un certain nombre de conséquences attendues : réduction des coûts, alignement stratégique, identification des meilleures pratiques, décisions plus rapides, etc. La diversité des améliorations attendues est impressionnante. Aucune explication n'est fournie pour préciser comment ces améliorations seront effectivement réalisées. Dans les « *Frequently Asked Questions* » du même site, la question des inconvénients est abordée :

<sup>2</sup> Patrick Gilbert, XXXX, 1998, p. 62.

<sup>3</sup> Nous avons conservé l'Anglais tant cette langue est devenue la langue officielle du management.

**“Are there any disadvantages or problems with the balanced scorecard?”**

Yes, just as there are challenges associated with any innovative management idea or any effort that seeks to change the status quo in a large organization. It is somewhat difficult and time-consuming to implement a comprehensive balanced scorecard system in a large organization. It will require sustained top-level support and commitment to ramp-up and put the system in place. This is where most of the difficulties and problems emerge. Do not embark on a balanced scorecard initiative unless your organization has a high-ranking champion, has adequate funding, and is ready to meet the challenges of change.”

La réponse ne met pas en cause l'intérêt du BSC. Seuls des problèmes d'implémentation liés à l'organisation sont envisagés. Finalement, la nécessité du BSC sera la plus forte et, même si l'on adopte un autre dispositif, ce ne pourra être qu'un ersatz de BSC :

« However, what is the alternative? Every organization needs to know how well its strategies are performing, how to execute these strategies effectively, and how to collect data to report to its sponsors or customers. Regardless of what it is called, the processes and practices used in successful modern organizations will likely be similar to those of the balanced scorecard.”

Source: [www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org)

Alors, hors du *Balanced ScoreCard*, point de salut ? Pourtant, les systèmes d'indicateurs sont connus des spécialistes pour produire des mésusages récurrents. Prenons l'un des exemples les plus classiques dans ce domaine : le *return on investment* (ROI). Depuis les années 1920, cet indicateur est utilisé dans de nombreuses entreprises, il s'agit de calculer le ratio entre le bénéfice et l'actif engagé. Ce ratio doit être maximisé. Or, il existe deux moyens d'améliorer un ratio : le premier est d'augmenter le numérateur, ici le bénéfice, ce qui est a priori sain ; le second est de diminuer le dénominateur, ici l'actif, ce qui peut être dangereux à long terme. L'entreprise sans actif qu'a voulu être Enron en son temps illustre les excès dans lesquels un indicateur peut faire tomber ceux qui le manipulent<sup>4</sup>. De nombreux indicateurs sont ainsi manipulables et la technique, au départ gage d'efficacité, est performée au risque de ne plus « coller » aux objectifs de l'organisation.

### ***De la performance à la technique « performante »***

Si les méthodes de management ne produisent pas que de la performance managériale, elles performant en revanche l'économie et la société, c'est-à-dire que leurs effets s'étendent bien au-delà des organisations qui les utilisent. Deux exemples vont venir illustrer ce propos.

Le premier exemple porte sur les méthodes de choix d'investissement. Recommandées par la théorie financière et très largement utilisées dans la plupart des entreprises, celles-ci reposent sur l'utilisation de la valeur actuelle nette (VAN) et du taux interne de rentabilité (TIR). Chaque année, des millions de décisions d'investissement sont prises sur la base de ces critères. Ces microdécisions mises bout à bout produisent de grands effets. L'addition de toutes ces décisions d'investissement d'entreprises détermine le niveau, quantitativement et qualitativement, de l'investissement des nations et pèse ainsi sur la croissance et l'innovation.

Le démontage technique de l'instrument va montrer comment cette formule simple qu'est une VAN<sup>5</sup> produit des effets micro et macroéconomiques puissants. La VAN représente le retour

<sup>4</sup> Enron avait « logé » ses actifs dans des entités juridiques extérieures afin qu'ils n'apparaissent pas dans ses comptes.

<sup>5</sup> Le TIR n'étant que le taux pour lequel la VAN est égale à zéro.

financier actualisé de l'investissement sur une période donnée. En reprenant chacun de ses termes ( $\sum [CF / (1+i)^n] - I$ )<sup>6</sup>, on voit que les deux termes qui paraissent les plus évidents, la somme des cash flows et le montant de l'investissement initial, sont en réalité des constructions complexes qui comportent une part d'incertitude non négligeable. Celle-ci provient d'une double série de causes, d'ordre économique et d'ordre politique. Les causes économiques sont liées aux prévisions dans lesquelles les hypothèses sur le futur sont nombreuses. Par exemple, la prévision des volumes vendus, des prix de vente ou des coûts de production contenus dans les cash flow (CF) n'est généralement pas aisée, en particulier quand l'investissement est innovateur (nouveaux marchés, nouveaux produits). De même, le calcul du montant de l'investissement initial (I) est souvent incertain du fait des nouvelles technologies ou des nouvelles compétences qui vont être nécessaires. Pour ce type d'incertitude, la théorie répond par la probabilisation. Cela reste plus théorique que pratique. Les causes politiques de l'incertitude sont moins connues et plus difficiles encore à maîtriser. Elles découlent de négociations généralement ardues entre les porteurs du projet et les autres protagonistes de la décision (direction générale, directions financière, commerciale, technique, juridique, etc.). La somme des cash flows comme le montant de l'investissement initial sont le fruit d'un compromis entre des intérêts, individuels et collectifs, souvent divergents. A titre d'exemple typique, les ingénieurs et techniciens, considérés comme d'incorrigibles dépensiers en matière d'investissement, s'opposent souvent aux financiers, tenant les cordons de la bourse.

Mais, les deux termes de la VAN les plus « actifs » sont les moins visibles – en minuscule dans la formule, la durée de vie de l'investissement (n) et le taux d'actualisation (i) apparaissent comme des données techniques quasiment exogènes. Or, il n'en est rien. La durée de vie de l'investissement est largement conventionnelle et ne correspond que rarement à la durée de vie réelle du projet. Mais, nous insisterons ici sur le taux d'actualisation qui est théoriquement défini comme le coût moyen pondéré du capital de l'entreprise. Le coût du capital est en effet le taux de rentabilité minimum que doivent dégager les investissements de l'entreprise pour répondre aux exigences des actionnaires et des créanciers.

Si les grandes entreprises calculent aujourd'hui leur coût moyen pondéré du capital et, ce depuis la vogue de la création de valeur actionnariale, selon cette formule, le choix du taux d'actualisation peut être différent. Les entreprises sur-sélectionnent par exemple les investissements en fixant un taux d'actualisation correspondant aux attentes des marchés financiers (le fameux 15%). Ce taux barrière, s'il répond aux exigences des investisseurs, a pour conséquence de limiter l'investissement. Cette limitation est quantitative bien sûr mais aussi qualitative. En effet, les projets d'investissements les plus innovants, et donc les plus incertains, n'atteindront pas la rentabilité espérée. Cet effet est connu et a fait l'objet d'enquêtes approfondies. Confronté aux importations japonaises et allemandes au début des années 1990, le *Council of Competitiveness* américain a chargé la *Harvard Business School* de comprendre le « retard » américain en matière d'investissement<sup>7</sup>. Il ressort de l'enquête menée que l'utilisation des critères de choix financiers provoque le sous investissement et favorise les projets dont les résultats sont mesurables. En d'autres termes, ils n'encouragent pas les projets immatériels. On voit ainsi que de minuscules formules mathématiques ont de grands effets sur la compétitivité d'un pays.

Le second exemple porte sur le marketing qui fait partie des activités du management de l'entreprise parmi les plus décriées. On s'intéresse d'ailleurs aujourd'hui aux effets du

---

<sup>6</sup> CF=cash flows, I=investissement initial, n=durée de l'investissement, i=taux d'actualisation (en théorie, le coût moyen pondéré du capital).

<sup>7</sup> Michael Porter, "Capital Disadvantage: America's Failing Capital Investment System," *Harvard Business Review*, September-October 1992.

marketing sur l'obésité, sur les enfants ou, plus généralement, sur la surconsommation génératrice d'excès. Au cœur des pratiques du marketing se trouvent un dispositif ancien et largement utilisé, les études de marché. Les études de marché sont des méthodes de management qui permettent, à l'aide d'une collecte de données, de type quantitatif ou qualitatif, de répondre à une interrogation ou à problème marketing : comment augmenter les ventes de tel produit ? ou bien quelle forme de distribution sera la plus efficace ? Ces techniques en apparence anodines produisent de grands effets sur la société et les individus.

L'historien allemand Christoph Conrad<sup>8</sup> a analysé les effets des études de marché sur les consommateurs et, en particulier sur la construction des genres. Conrad étudie deux séries d'enquêtes réalisées en Allemagne par les analystes du marché et parfois relayées par les universitaires. Les deux séries d'enquêtes ont des conséquences sur les rapports sociaux de sexe : les enquêtes liées à la distribution de pastilles de vitamine C aux mineurs sous le Troisième Reich touchent à la masculinité et celles réalisées entre les années 1930 et 1950 et destinées à identifier les différences hommes / femmes en matière de consommation modifient la représentation que se font les femmes d'elles mêmes : « à mesure qu'ils [les analystes marketing] transportent ces interprétations pour en faire des savoirs appliqués et des conseils, qu'ils les transforment en décisions instrumentales, sur les stratégies marketing, la fixation des prix, l'emballage, le choix des canaux de distribution – bref, en marketing -, ils redirigent des images sur le consommateur ». En d'autres termes, « la production d'un savoir sur les consommateurs contribue à former un type social : le consommateur-citoyen sexué ». Conrad en conclue qu'« il faut souligner les effets de la diffusion sélective des résultats des sondages. Il se réalise surtout par l'alimentation régulière en sondages d'opinion des médias, des agences de publicité et des designers de produits. Les représentations des rapports sociaux de sexe dans la société de consommation ont ainsi une double dimension : elles créent et aussi reflètent des attitudes qui sont répandues dans la population et exprimées par elles ». Une des caractéristiques de ces enquêtes de marché, généralement financées par des industriels, est qu'elles ont pour objectif premier le profit. De ce fait, elles laissent de côté les préjugés usuels et font preuve d'un pragmatisme innovant : « par rapport à bien d'autres secteurs des sciences sociales contemporaines, les recherches en marketing donnent une représentation des hommes et des femmes qui paraît plus réaliste et plus ouverte, même si, comme nous l'avons vu, les stéréotypes sur les rapports sociaux de sexe sont particulièrement nombreux. Cette impression d'un plus grand degré de réalisme est en partie due au fait que les spécialistes des études de marché n'ont pas eu le parti pris de scepticisme envers la modernité et de critique de la culture que la plupart des sociologues ont manifesté dans les années 1930 comme dans les années 1950 ». Le marketing plus objectif que la sociologie. Diantre !

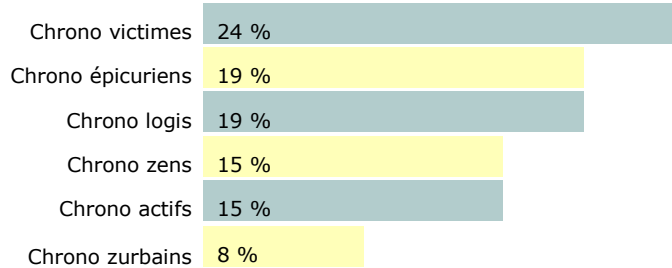
De fait, les études de marché, en étudiant les comportements, catégorisent, typologisent. Elles renvoient ainsi des images de soi, des représentations de rapports sociaux à l'ensemble de la population. Des instituts publics, tel le Crédoc, ou privés (Secodip, Sofres TNS, etc) classent les individus sur des sujets aussi divers que l'ouverture des magasins le dimanche, les projets de vacances, la religion, les pharmaciens, les musées, etc. A titre d'illustration, Secodip a classé la population française en fonction du rapport au temps, les plus stressés, les « chrono victimes », n'ont pas les mêmes types de consommation que les « chrono zens » plus détendus. Mais au-delà de l'implication marketing et commercial, chacun peut s'identifier à une catégorie voire ambitionner de faire partie d'un type plus valorisant que les autres. Il est tout de même plus gratifiant d'être zen ou actif que victime.

---

<sup>8</sup> Christoph Conrad, «Observer les consommateurs. Etudes de marché et histoire de la consommation en Allemagne, des années 1930 aux années 1960», *Le Mouvement Social* no. 206, 2004, pp. 17-39.

## Les six "chronogroupes" de consommateurs (TNS Secodip - janvier 2005)

**Les six "chronogroupes" de consommateurs** (TNS Secodip - janvier 2005)



Les effets des méthodes du marketing vont bien au-delà des manipulations généralement dénoncées. Les études de marché catégorisent les populations et les transforment en renvoyant des images plus ou moins valorisantes. Elles transforment ainsi la société et les individus en leur donnant des images d'eux-mêmes, de manière souvent attrayante au travers d'une terminologie « choc », au moyen desquelles ils peuvent d'identifier et surtout se transformer. Car, c'est de cela qu'il s'agit : de modifier en profondeur, à l'aide de méthodes de management invisibles, les comportements des individus et par conséquent la société.

Derrière leur parure d'efficacité et de performance, les méthodes de management produisent bien d'autres effets ignorés des prescripteurs et des vendeurs. L'idée que l'adoption de nouvelles méthodes de management va produire un meilleur management et une plus grande performance relève, au moins partiellement, du mythe quand ce n'est pas de la mystification. Le mythe est de croire que les techniques de management n'ont pour seul effet que l'amélioration de la performance des organisations quand elles peuvent détournées de leur premier objet. La mystification est de laisser penser, voire de dire explicitement, que ces méthodes, qui sont toujours qualifiées de "nouvelles" même quand elles sont souvent très anciennes, vont résoudre tous les problèmes de management. Les méthodes de management sont des techniques comme les autres c'est-à-dire qu'elles produisent toutes sortes d'effets économiques, sociaux ou même politiques à l'intérieur comme à l'extérieur des organisations. La foi en la Technique cache bien trop souvent une incompétence à manager c'est-à-dire à pratiquer une activité avant tout humaine et relationnelle.