



HAL
open science

MYTHES, SAVOIRS ET GESTION CONTRACTUELLE

Ivan Null Pastorelli

► **To cite this version:**

Ivan Null Pastorelli. MYTHES, SAVOIRS ET GESTION CONTRACTUELLE. 22ÈME CONGRES DE L'AFC, May 2001, France. pp.CD-Rom. halshs-00584648

HAL Id: halshs-00584648

<https://shs.hal.science/halshs-00584648v1>

Submitted on 9 Apr 2011

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.

MYTHES, SAVOIRS ET GESTION CONTRACTUELLE

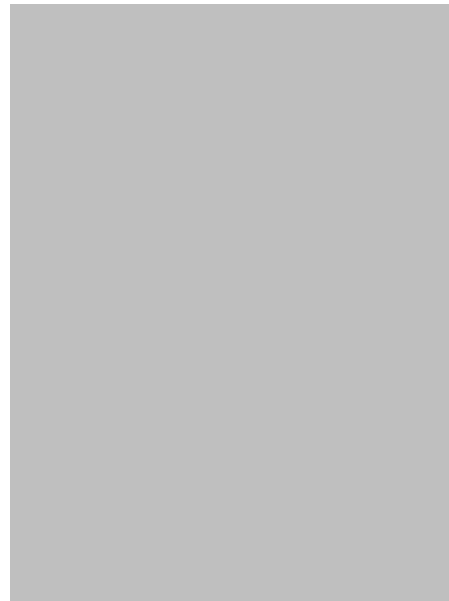
Ivan PASTORELLI

Lycée Golf-Hôtel, Allée Dussauge
83400 Hyères
E-mail : ivan.pastorelli@libertysurf.fr

Résumé :

Suite à une recherche intervention dans un établissement industriel de l'industrie de défense, nous essaierons de comprendre pourquoi l'introduction d'un mode de contrôle contractuel sur la base de données comptables dans l'établissement d'accueil, a eu des effets contraires à ceux attendus. Nous concluons sur l'idée que le mythe de l'efficacité par le contrat a pris le pas sur des savoirs portant bien établis et reconnus.

Mots clés. - contrôle de gestion - recherche intervention - industrie d'armement.



INTRODUCTION

Dans le milieu des années 80, les industries françaises liées à la défense ont été largement touchées par une baisse des exportations, entraînant une baisse d'effectif de plus de 30% sur les 300.000 emplois directs que comptait le secteur. La France est, depuis les années 1960, dotée d'une structure particulière pour réaliser ses programmes industriels à vocation militaire, la Délégation Générale pour l'Armement (DGA), qui est l'organe industriel du ministère de la défense.

La question des moyens à mettre en œuvre est donc fondamentale pour que ces industries intimement liées à la notion de souveraineté nationale, et représentant un potentiel d'entraînement technologique important, puissent traverser la restriction des budgets de défense. La DGA s'est donc lancée dans une rénovation de ses systèmes de gestion visant à instaurer de véritables relations contractuelles entre elle-même et les Forces Armées. Ces véritables bouleversements montrent qu'à travers la réussite ou l'échec de la réforme actuelle, c'est la nature de la production d'armement qui se joue.

Notre réflexion fait suite à une recherche action dans un établissement industriel de ce secteur. Elle visait, à la demande du service contrôle de gestion de l'établissement d'accueil, à étudier l'opportunité d'un système d'information de gestion, que nous dénommerons Alpha, pouvant préparer l'établissement à assumer des relations contractuelles vis à vis de ses clients : les Forces Armées. La question initiale semblait alors simple à formuler : le coût horaire facturé aux forces reflétait-il la réalité des charges supportées par l'établissement ? Ce problème, apparemment purement technique, ne manqua pas de soulever nombre de problèmes organisationnels.

Nous voudrions d'une part prouver que le nouveau mode de contrôle a eu des effets radicalement opposés à ceux qui étaient attendus et d'autre part, nous essaierons de comprendre pourquoi les décideurs ont instauré un mode de contrôle allant à l'encontre des savoirs industriels d'un secteur qu'ils connaissaient pourtant très bien. Les résultats obtenus étant largement dépendants de notre démarche, nous présenterons, avant la recherche elle-même, la méthodologie employée.

MÉTHODE DE RECHERCHE

Une des spécificités de notre mode de recherche est qu'il ne peut être complètement formulé et établi par avance. Les vicissitudes inévitablement rencontrées lors d'une recherche intervention interdisent en effet le suivi de tout plan rigide. Celui-ci serait d'ailleurs stérilisant, et irait à l'encontre d'une

démarche qui tire notamment sa légitimité de la richesse et de l'originalité des connaissances qu'elle fait émerger. Si "*le chemin se construit en marchant*", on ne peut savoir, en commençant une recherche in situ, sur quoi il débouchera, ni même s'il débouchera sur quelque chose. La démarche est donc par essence risquée, parce que non planifiable. Ainsi, plutôt que de méthode au sens d'une démarche rigide et linéaire dont il ne faudrait pas s'écarter, nous préférons parler d'une démarche reposant les fondements d'une "*théorie de l'intervention*". Appelé à l'origine par une organisation en vue de contribuer à la résolution d'un problème, le chercheur doit quelquefois convaincre ses interlocuteurs qu'il faut changer de problème. Ce qui ne peut se faire qu'au bout d'un temps suffisant à la compréhension des rouages de l'organisation et de son "écosystème". C'est à dire un temps souvent assez éloigné de la définition et de la rédaction de l'objet de recherche.

Dans un numéro spécial de la revue Human Relations de 1993 consacré à l'action research dans les organisations, on retrouvait chez la plupart des auteurs l'idée que les recherches interventions en gestion évoluaient vers un mode d'expertise particulier, de moins en moins prescriptif. La démarche semble légitimée aussi par le fait que de nombreuses entreprises accordent au chercheur intervenant un rôle organisationnel spécifique, qui se distingue de celui d'un expert extérieur, détenant les clés de la "bonne gestion" pour évoluer vers celui d'un conseiller scientifique. Alors que la connaissance intime d'un terrain, et la confiance réciproque entre les acteurs et le chercheur sont perçues comme des biais dans la démarche d'observation classique, elles deviennent une des conditions de réussite dans une démarche de transformation organisationnelle¹, dans la mesure où elles sont insérées dans un dispositif adapté. Le terme même de terrain peut évoquer un champ d'étude balisé, neutre, et qui se laisserait passivement explorer pour peu que "la" bonne méthode d'observation ait été mise en œuvre. Le chercheur apporterait alors nécessairement, après une période d'étude, la meilleure solution pour l'organisation, qui, la reconnaîtrait naturellement, et l'appliquerait scrupuleusement, toute reconnaissante de ce qu'un érudit lui ait -enfin- délivré la clé de son problème. Mais les attentes du terrain, les vraies, ne se traduisent en problématiques qu'après que celles-ci aient pu être mises à jour ; ce qui ne peut se faire que par une succession de réorientations, de repositionnements, de (re)négociations, inhérentes à toute démarche au sein d'un collectif, quelque soit sa docilité et les degrés de convergence d'objectifs que l'on puisse trouver. Si les organisations parlent très souvent de changement et d'amélioration, il est

¹ Il ne s'agit pas là forcément de "changement organisationnel" au sens d'une modification lourde des structures ; l'introduction d'un nouveau mode opératoire, ou un instrument de gestion, par exemple, peut être une transformation organisationnelle susceptible de faire l'objet d'une étude de ce type.

frappant de constater que toutes leurs pratiques les poussent au contraire à la stabilité.

En définitive, nous définirons notre démarche, en référence à l'énoncé qu'en donne A. DAVID (2000 : 20) : "*La recherche intervention consiste à aider, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles, outils et procédures de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini, avec comme objectif de produire à la fois des connaissances utiles pour l'action et des théories de différents niveaux de généralités en sciences de gestion*". Le terrain est dans cet optique non pas le domaine délimité où l'on peut confronter les théories aux pratiques, mais le lieu d'émergence à la fois de la pratique et de la théorie. Cette vision de l'entreprise qui réagit selon une théorie de l'action, c'est à dire selon "*une structure cognitive qui reflète les représentations que cette organisation a de ses normes et du monde qui l'entoure*" (CHARREIRE, 1995), trouve une application dans toutes les disciplines des sciences de gestion, et a considérablement fait évoluer la vision commune de l'organisation. D'un système parfaitement finalisé et optimisable auquel on pouvait appliquer une théorie de la décision, on est passé à des groupes sociaux, susceptibles d'avoir des points de vue rivaux, mais localement rationnels auxquels on ne pouvait proposer que des critères d'aide à la décision.

Comme le note E. Schein (1969 : 81), les difficultés rencontrées dans la plupart des missions de recherche viennent de ce que le diagnostic et les propositions de mise en œuvre qui en résultent sont souvent un enjeu important pour les managers. "*L'un des moyens les plus courants est alors de rejeter l'aide et celui qui la propose en considérant le conseil donné comme irréaliste, ridicule, incongru, et, pour tout dire, comme le reflet de l'incompétence du consultant. Au total, le client n'aura pas bénéficié d'une aide véritable, mais il se sentira conforté, et rassuré, car le "spécialiste" n'a pas été plus capable que lui de trouver une solution à son problème*". Cela est d'autant plus facile que l'organisation s'est souvent réservée la possibilité dans la négociation initiale de la recherche de mettre ou pas en œuvre les recommandations des chercheurs.

Les hypothèses de neutralité du chercheur sont donc inopportunes, car dans le cas des organisations, la matière étudiée 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*." (GIRIN 1989 : 3). Le chercheur est perturbant non seulement par sa 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). Ce critère d'impartialité, dont l'absence est a priori suspecte en matière

scientifique², peut avantageusement être remplacé par la notion de confiance, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation.

Ainsi, toutes les notes et enregistrements que nous avons effectués étaient disponibles auprès des opérateurs, qui pouvaient le cas échéant, rajouter des commentaires ou des précisions.

La validité de notre recherche reposait sur un dispositif qui se veut capable d'objectiver des données subjectives. Les trois piliers de ce dispositif comprennent une **instance de gestion**, une **instance de contrôle**, et une **mémoire** (GIRIN 1989).

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, et par la relation entretenue notre laboratoire 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 anxio lytique, 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.

Adoptant une démarche "d'opportunisme méthodique" (GIRIN, 1989), nous avons intégré des informations qui, sans être formalisées, furent indispensables à la compréhension générale des phénomènes décrits. Ainsi, assister à un processus complet de recrutement d'un collaborateur de gestion nous a éclairé sur les enjeux, les relations, et les valeurs du terrain, qui étaient jusqu'alors restés 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.

² Du moins dans un cadre positiviste, sur lequel certaines recherches se basent. Elle ne l'est plus si l'on se place dans une perspective constructiviste, dont le projet n'est plus d'éliminer les interactions sujet-objet au point de les nier, mais de les prendre en compte de façon intelligible.

UN SECTEUR HETERODOXE

Le secteur de l'industrie de l'armement est très particulier, et ne peut être appréhendé à l'aune des critères "orthodoxes" de la rationalité économique. Ses implications sur la politique étrangère, sur la politique industrielle, et sur la crédibilité de notre système de défense en font donc un domaine où doivent coexister deux rationalités : une rationalité d'ordre politique et une rationalité d'ordre économique (BOWER, 1983). L'établissement d'accueil de la recherche était chargé du maintien en condition opérationnelle des aéronefs de la force navale. Malgré le caractère très technique de cette mission, un des facteurs clé de succès de l'établissement est de pouvoir capitaliser des savoir-faire très pointus, mais non formalisables.

L'établissement est doté d'une comptabilité analytique précise, mais le mode de contrôle interne est largement fondé sur le mode des arrangements locaux. Ceci n'a rien de négatif, et c'est même une des conditions de fonctionnement des projets industriels, qui reposent sur les capacités de connexions réciproques entre des partenaires aux activités éloignées mais complémentaires.

Le raisonnement implicite de la Tutelle est que le passage à des structures contractualisées au sein même de la DGA, améliorera les processus administratifs et industriels. Les entités industrielles de la DGA travailleront donc désormais entre elles sur la base de relations de clients à fournisseurs, s'engageant formellement par un contrat ayant toute l'apparence d'un contrat de droit privé. Ainsi a été mis en place le système "Alpha", chargé de traduire en données comptables toutes les activités de l'établissement. L'hypothèse explicite de la Tutelle est que la "mise en scène" de relations contractuelles au sein même de la DGA, améliorera la coordination, baissera le coût des commandes d'armement, et leurs délais de livraison.

La réforme s'appuie sur la mise en place d'outils de contrôle de type reporting, dont la pertinence repose essentiellement sur l'hypothèse de motivation des cadres dirigeants des sites décentralisés. Or, ces leviers d'action sont absents du secteur de l'armement : les carrières sont en très grande partie faites en fonction de la formation initiale, les marges de manœuvres organisationnelles sont réduites à l'extrême, et les logiques internes sont prioritaires sur toute autre contrainte externe. La mise en application de cette réforme du système d'information a dérivé vers un système comptable centralisé verrouillé par le haut, dans le but de fournir "en temps réel" les informations comptables de l'établissement. Dans une optique de détermination du résultat comptable, la Tutelle voulait connaître très précisément le montant des encours de production et des achats de matières stockées. Or, ces deux paramètres constituaient la marge de manœuvre essentielle des établissements pour élaborer leur résultat. On pouvait alors s'attendre à des résistances légitimes de leur part dans l'instauration d'un tel système.

Rappelons rapidement la spécificité de l'établissement industriel que nous étudions : il ne peut prévoir à l'avance l'état des appareils qui arrivent en début de chaîne, car on ne peut savoir ce qu'il y a à faire sur un avion qu'une fois qu'on l'a démonté³. Selon son état, son nombre d'heures de vols et les contraintes qu'il a subi, un même appareil peut être révisé et rendu opérationnel selon des modalités de coûts qui peuvent doubler, voire tripler.

Ce critère du coût de réparation d'un avion n'est qu'une approximation et peut être trompeur. Un appareil est en effet un ensemble de plusieurs dizaines de systèmes et de sous systèmes que l'on change ou que l'on répare, en fonction de potentiels horaires⁴, mais qui varie très sensiblement. Très souvent un avion, pour être rendu "homogène" et éviter des immobilisations par des interventions ultérieures, devient un composite d'autres avions. En d'autres termes, pour avoir une flotte d'appareils dont les systèmes respectifs sont dans des états comparables, des échanges de systèmes et d'équipements entre appareils sont effectués et certains avions sont "cannibalisés". C'est pour cette raison que parler du coût de revient unitaire d'un avion peut être problématique, car tout, hormis la cellule, peut être changé.

Cette homogénéisation des avions, dont seuls les opérationnels détiennent la compétence, est une démarche qui est source de productivité et surtout de gains très importants pour le client. Se contenter de respecter à la lettre le contrat passé avec le client, et ne pas inverser deux équipements aux potentiels très différents reviendrait à obliger l'avion à revenir en atelier plus tôt que la visite ne le prévoit. Ceci contraindrait le client à une seconde immobilisation d'autant plus coûteuse, qu'il serait alors obligé de "réactiver" un autre appareil, pour maintenir son niveau opérationnel constant.

³ Certains types d'appareils ont plusieurs fois été totalement suspendus de vol, parce que l'établissement avait décelé des fissures anormales lors de la grande visite. Ceci est en grande partie dû au fait que par contraintes budgétaires, les avions ont été prolongés dans le service, au lieu d'être changés. Certains appareils, conçus pour durer 15 ans, voient ainsi leur durée de service presque doubler, d'où des problèmes techniques peu prévisibles et surtout très lourds.

⁴ Le potentiel horaire est le nombre d'heure d'utilisation que peut supporter un équipement avant d'être changé ou révisé. Mais ce potentiel varie de quelques heures, plusieurs centaines, en fonction des équipements. De plus et même surtout, ce potentiel n'est qu'une limite d'utilisation absolue et les opérationnels décident très souvent de le changer avant, s'ils estiment que les conditions particulières de leur utilisation le nécessitent.

Les opérationnels sont privés de leur savoir par le nouveau système, qui les oblige à s'engager sur une valorisation de leur activité, en phases jalonnées de comptes rendus (la plupart du temps par les encours de production mensuels valorisés). Ceci incite à un traitement séquentiel du processus, selon lequel la solution retenue lors des phases précédentes et l'engagement sur le montant des ressources deviennent une contrainte pour la suite du projet. Par le biais du respect des engagements contractuels, le système les incite à choisir une voie technique et à s'y tenir. Mais celle-ci peut très bien s'avérer être à terme une impasse technique, voire un gouffre financier, car beaucoup d'inconnues subsistent au début d'un projet industriel et les décisions prises sont pour la plupart irréversibles.

Jusqu'alors, lors des lancements de projets, plusieurs voies étaient poursuivies simultanément. Ce n'était qu'au dernier moment que les choix définitifs étaient arrêtés. Les opérationnels ont alors intérêt à se garder des marges de manœuvre importantes pour pouvoir se ménager des ajustements de dernier moment. Le nouvel outil est dans le meilleur des cas un outil de planification à dominante financière, alors que les derniers développements de la gestion de projet insistent plutôt sur l'aspect coordination et donc sur les opportunités de communication de l'outil. Du fait de ses capacités d'attention limitées (SIMONS, 1991), un contrôleur de gestion ne peut pas à la fois se focaliser sur les informations verticales et les informations transversales nécessaires à la coordination des activités.

Il faut aussi noter un fait important ; du fait de l'importance des investissements, tout le secteur raisonne en terme de coût marginal pour l'acceptation d'une commande. Or, le système que nous venons de décrire est essentiellement tourné vers la détermination du coût complet de chaque activité. Cette lecture de l'activité industrielle ne peut pas permettre de prendre des décisions commerciales. L'Établissement est donc voué à n'accepter que des commandes qui correspondent à une activité qu'il est seul à effectuer, c'est à dire des activités que l'État lui a attribuées en exclusivité. Il semblerait aussi qu'il contredise un des aspects importants de la gestion des organisations : celle de la "construction du coût", et de l'élaboration de gamme de produit.

Enfin, Alpha peut aussi entraîner des refus de vente à des bons clients. Dans ce domaine, où, comme nous l'avons montré, les connaissances sont réparties à la fois chez le client et chez le fournisseur, un "bon" client n'est pas seulement un client rentable ; c'est aussi un client qui va donner à réparer des équipements complexes et, ainsi, entretenir les connaissances techniques de l'établissement.

Les opérationnels ont développé au fil des années leurs propres usages de contrôle, pas forcément avec un outil formel : mode des arrangements locaux et relations "d'opérationnels à opérationnels". Ces pratiques ont façonné leur

façon de voir l'activité industrielle et leur manière de se considérer au sein de cette activité.

Ces modes d'ajustements locaux et informels, étaient très cohérents avec les FCS. Leur légitimité au sein de l'organisation était donc double : d'une part, elles étaient cohérentes avec les FCS et, d'autre part, elles constituaient un mode de fonctionnement très généralisé autant dans l'organisation que dans les relations de l'organisation envers ses partenaires (clients, fournisseurs, mais aussi Tutelle). On avait un "système" de pilotage (régulation ?) qui, sans être formalisé, détenait une très forte cohérence. L'outil a donc bousculé les anciens modes de travail (régulation, arrangement...) en modifiant les représentations et le mode de délégation.

En fait, le nouveau système veut explicitement remplacer ces relations de régulation "d'homme à homme" par des procédures formalisées, rigides et surtout visibles aux yeux de tous. Ces relations fondées sur le mode des arrangements locaux étaient considérées comme la source de beaucoup de dysfonctionnements.

Or, ces repères informels leur permettaient de guider leur comportement et de se coordonner dans le "brouillard" d'un atelier de production, c'est-à-dire dans la multitude de paramètres (financiers ou techniques) à prendre en compte pour assurer la "sortie" des avions.

L'outil demande un effort considérable de collecte des données. Il est donc associé à cet effort, autant pour le service contrôle de gestion, que pour les opérationnels. Ceci bouleverse les façons de travailler et donne aux acteurs l'impression que la collecte est une fin en soi, autant pour l'établissement que pour sa Tutelle (volonté de tout connaître). Chacun augmente le stock d'informations pour pouvoir répondre aux questions de son supérieur, mais pas pour s'en servir comme support d'action.

Nous avons ainsi mis en évidence un fait curieux dans le comportement des opérationnels : le nouveau système les oblige à communiquer sur des chiffres comptables censés résumer leurs activités respectives. Mais, alors que chaque échelon joue "naturellement" sur les jeux que lui laisseront les paramètres comptables dans la transmission verticale (les encours de production, par exemple), ils prennent au pied de la lettre les informations transmises par les échelons inférieurs. Autrement dit, ils sont à la fois dupes et non dupes du nouvel outil de contrôle. Ceci pourrait dans une première approximation s'expliquer par le fait qu'ils ont les yeux rivés vers le haut, en n'étant préoccupés que par l'image qu'ils vont donner de leur propre activité. Mais nous verrons que cette attitude ambiguë vis-à-vis de l'outil trouvera, dans les chapitres 3 et 4, une toute autre explication.

En somme, on peut avancer que la Tutelle savait que l'outil ne retraçait que très imparfaitement les processus, mais elle a voulu changer la façon de travailler par l'outil, en mettant en place un système censé épouser le processus de production en se fondant sur des procédures industrielles qui ne s'y prêtaient pas. La Tutelle fait donc implicitement référence à un "orthofonctionnement". L'outil est à la fois censé donner la réalité et conduire les acteurs à construire cette réalité.

Le nouveau système concrétise une analyse complexe par le degré de modélisation, mais simpliste par la non prise en compte des savoirs informels. De même, il ne prend pas en compte la réalité des coalitions, c'est-à-dire des affinités naturelles entre fonctions et métiers. Ceci les oblige, pour exister, à entrer en conflit les unes avec les autres. Ces coalitions entre les opérationnels et leurs clients, le sentiment d'appartenance à un projet commun ne sont pas une déviance, mais sont une des règles de base de fonctionnement de l'AIA.

En définitive, Alpha donne donc une représentation formelle (rassurante?) des relations, mais pas des savoirs, ni des pouvoirs. Il insiste sur l'aspect normatif, et non pas sur l'aspect positif. Les décisions se prennent donc sur une représentation de ce qui devrait être.

Comme nous l'avons déjà dit, le nouveau système tendait à entraîner une gestion des images comptables au détriment des processus physiques qu'elles étaient censées refléter. Mais, rappelons le, il ne s'agit pas d'une volonté délibérée, directement visible et géographiquement repérable sans ambiguïté. Ceci n'est pas un complot concerté contre le nouveau système, mais plutôt une tendance générale et diffuse dans tout l'établissement. La mise en évidence de ce fait s'est concrétisée par un processus d'émergence, en grande partie due à notre instance de gestion et en particulier lors d'une réunion au cours de laquelle le terme d'*"optimisation des chiffres et pas des processus industriels"* nous est apparu comme particulièrement bien résumer la situation que nous observions quotidiennement.

A un niveau plus général, on peut remarquer qu'un contrôle d'une entité comme la DGA par le biais de relations clients fournisseurs ne va pas sans poser quelques problèmes théoriques : les notions de coûts et prix ne vont pas bien sûr sans celle de marge. Comment penser que chaque entité ne se préservera pas des "slacks", c'est à dire des matelas de sécurité dans leurs négociations ? Faut-il alors mettre en place une commission de spécialistes internes pour arbitrer les conflits, en déterminant des coûts de revient pour être sûr qu'il n'existe pas de "compensations de marges " entre prestations ? Un tel mode de contrôle a-t-il un sens si l'on ne laisse pas aux entités le choix de s'approvisionner à l'extérieur ? Dans ce cas, la Tutelle acceptera-t-elle de perdre une réelle partie de son pouvoir de négociation ? Quelle sera alors l'utilité, et le sort, de l'entité qui a "perdu le marché " ?

Enfin, il est à souligner que malgré la terminologie employée, les clients et fournisseurs internes n'en restent pas moins du "même côté" de la réalisation de la valeur : celui des coûts. C'est donc un mode de contrôle largement déconnecté du marché, contrairement à ce que la terminologie laisserait penser, car rien ne permet de supposer que le client définitif (les forces armées) accepterait de payer le prix pour la valeur créée. A certains égards, et malgré (à cause de ?) son caractère très formel, il peut même s'avérer être globalement "déresponsabilisant", chaque entité s'abritant derrière son strict respect du contrat.

Compte tenu des enjeux et de la nature éminemment politique de ce secteur, on peut donc se demander si le choix d'un tel type de régulation était, dans l'absolu, opportun.

Dans une organisation où la régulation interne s'est toujours faite sur le mode des arrangements locaux, il est peu probable que le seul fait de décréter la mise en situation contractuelle des acteurs qui se sont toujours identifiés à leur profession plus qu'à leurs structures respectives, suffise à induire les comportements de type "situation de marché"⁵.

La recherche de conformité vis à vis du contrat risque aussi d'arc-bouter chacun sur sa propre logique et contrainte de fonctionnement interne. Les comportements renforçant les logiques de territoires, si préjudiciables à la réalisation de l'objectif commun, s'en trouveraient alors légitimés.

Nos recherches tendent à montrer trois éléments essentiels : premièrement, les structures ne s'identifient pas au cadre de référence de la réforme qu'est le marché, et les leviers organisationnels ne sont pas ceux qui prévalent dans d'autres secteurs. Deuxièmement, la mise en place d'un système qui supprime les marges de manœuvre des établissements décentralisés a pour effet de supprimer leur principal moyen de régulation, ce qui peut les mettre dans une position qui les incitait à gérer une image comptable, en lieu et place des processus qu'ils reflètent.

Enfin, les limites de tout système centralisé quant à sa capacité à donner une image exhaustive et fidèle des comportements humains collectifs, accentuent cette "illusion informationnelle" (LARRASQUET, 1999) pour la Tutelle. Il faut remarquer que la connaissance précise des coûts de revient par produit vers laquelle est orientée la réforme, ouvre la voie à une possible

⁵ Il est d'ailleurs peu probable que des situations de type relation clients-fournisseurs existent réellement au sens d'une "résultante des forces" assurant pour l'un le coût minimum, et pour l'autre le prix maximum. Dans tous les domaines, les relations et affinités personnelles entre acheteurs et vendeurs sont primordiales à la poursuite des relations commerciales, et de nombreuses "entraides" réciproques existent au niveau des tarifs.

réorganisation du secteur par branches : vouloir connaître le coût de chaque activité est une remise en cause potentielle du caractère stratégique et global des activités de l'établissement, ouvrant la voie à une redéfinition des diverses activités de l'établissement. Cette remise en question peut être pour eux lourde de conséquences : les statuts des nombreuses structures et de leurs personnels, et les futures répartitions de compétences entre le secteur privé et public se poseraient de façon évidente.

Dans un système de contrôle comptable, la couverture contre le risque est matérialisée par les marges que donnent les règles. Vouloir les supprimer, c'est ôter à l'entité contrôlée toute possibilité de justification en cas de contre performance. Autrement dit, vouloir mettre en place des relations contractuelles et en même temps ne pas laisser de marges de manœuvre aux établissements, c'est leur faire prendre des risques sans aucune assurance possible.

Par ces deux éléments, on comprend alors que les structures n'ont absolument pas intérêt à fournir des coûts de revient aussi fins que l'espérait la Tutelle. Même si le reporting peut s'avérer être un outil légitime sur le plan de la technique budgétaire, si les acteurs le perçoivent comme contraire à l'intérêt de leurs propres structures, ils adopteront une attitude cohérente avec leur perception. De plus, les coûts de changements organisationnels que les planificateurs ont totalement négligé sont pourtant réels et visibles par les gestionnaires locaux, ce qui constitue pour eux une raison supplémentaire de refuser le nouveau mode de contrôle.

Enfin, le système comptable Alpha comme tout autre système d'information, ne peut modéliser et prendre en compte toutes les informations nécessaires au fonctionnement d'un collectif que constitue un atelier de production. Un écart, même minime dans la modélisation de départ, prend au fil des itérations une ampleur qui déconnecte totalement l'image que renvoie le système des conditions réelles des chaînes de production.

Les aléas d'un atelier industriel ne peuvent donc être pris en compte par un système, aussi précis et exhaustif soit-il. Pour lutter contre la rigidité du système, des marges de sécurité, qui prennent la forme de stocks de matières, commencèrent à se constituer dans les ateliers. La pratique est justifiée aux yeux des opérationnels parce que c'est la seule possibilité de pouvoir assurer leur approvisionnement continu, et elle est facilitée par la disposition physique des lieux de stockage. Les opérateurs constituent en effet des stocks intermédiaires qui leur évitent de fréquents déplacements entre le lieu du stockage et leurs ateliers. Le système étant programmé pour recommander les matières à chaque fois que le stock atteint un niveau minimum ; on comprend alors que l'écart entre le réel et ce que le système reflète soit de plus en plus important.

Alpha ne prévoit pas de réajustement, ni de remise à zéro régulière. Les éléments imprévus, après quelques cycles de production, et exercices comptables, prennent des proportions très importantes, et contribuent à déconnecter le système des événements réels. Cette déconnexion gêne alors les responsables opérationnels qui, sachant que l'écart entre les ateliers et ce que fournit le système grandit, perdent confiance dans ses données. Comme ce dernier est étudié pour être à la fois un système de gestion en local et un système de contrôle par la Tutelle, aucune autre entrée n'est possible. Une double alimentation d'Alpha pour la gestion locale, et pour la restitution à la Tutelle, est donc impossible. Pourtant, une double tenue existe bien. Mais elle est très intuitive, et sans fondement réel, ce qui introduit de fait une gestion médiocre des flux.

Si le système n'est d'aucune utilité pour la gestion interne, il guide pourtant largement les conduites des acteurs, en faisant prendre des décisions uniquement en fonction de ce que le système renvoie comme image à la Tutelle, et non plus en fonction de leur pertinence industrielle. Ce fait est d'autant plus accentué que le système est essentiellement orienté vers la traduction de tous les événements en données financières .

Dans le cadre de la maintenance aéronautique, nous l'avons déjà dit, une bonne part des compétences sont complexes, et non formalisables ; les groupes développent des attitudes qui prouvent qu'ils s'identifient bien plus à leur activité qu'à leur structure et leur fonction hiérarchique. Les décisions industrielles se font plus en fonction d'une déontologie de l'activité, de ce qu'on estime être les opérations et les comportements normaux pour une situation donnée, qu'en fonction de ce qui peut être ou pas écrit dans un contrat.

En définitive, la Tutelle a mis en place un système pour mieux déterminer le résultat via le montant des encours de production, et ce système génère lui-même non seulement une augmentation des encours, donc un "relâchement des flux", mais il aboutit à ce que l'établissement contrôlé se préoccupe plus de la gestion de ses images comptables que des processus qu'elles reflètent.

Le discours tenu est d'autant plus erroné qu'il semble évident : la mise en place d'un système attribuant des **responsabilités** sera non seulement acceptée par les acteurs, mais améliorera la rationalité des décisions. Passer d'une attitude générale où on gère des situations (adaptation uniquement à la marge) à une démarche responsabilisante de mise en œuvre de solutions et d'objectifs, peut se révéler très dangereuse en cas d'échec. En effet, s'engager personnellement sur des résultats chiffrés, rend visible un échec éventuel, sans que des "filets de sécurité" ne soient disponibles (arguments permettant de sauver la face, et d'attribuer les raisons de l'échec à des facteurs indépendants de ses attributions comme le manque de personnel, ou de ressources) ; et ce alors même que le contexte institutionnel n'est pas encore prêt à rétribuer le risque pris. Autrement dit, pour un responsable ayant un minimum d'expérience du contexte, le jeu est loin d'en valoir la chandelle.

On peut alors se demander ce qui a poussé des décideurs ayant une fine connaissance de leur contexte institutionnel, et des facteurs clés de succès de leur métier, à instaurer un type de régulation manifestement si peu adapté. La question reste ouverte, mais on peut avancer une hypothèse : dans le contexte actuel de déréglementation de l'économie et de baisse des commandes d'armement, l'introduction d'une logique de marché dans un secteur traditionnellement marqué par une logique politique semble aller de soi. Plus précisément, elle semble faire l'objet d'une croyance au sens de R. BOUDON.

L'application d'une décision manifestement inadaptée relève de la mise en concurrence de deux logiques différentes : celle du mythe, et celle du savoir (LACASSE, 1995). Nous sommes dans un cas où le conflit de logique rend rationnel l'adoption du mythe au détriment du savoir.

Dans un secteur où la prouesse technologique fut longtemps le seul objectif, il semblerait y avoir un complexe par rapport à l'efficacité supposée du secteur privé. Introduire un mode de contrôle contractuel à vocation comptable est alors un moyen de "capter l'attention" des instances supérieures par des outils relativement accessibles, et légitimés par le contexte de sévérité budgétaire.

Comme l'a montré R. Boudon (1986), le processus de formation des croyances est largement indépendant de leur nature et de leur contenu. Son approche s'attache non pas à définir les croyances en terme de **causes**, mais en terme de **raisons** qui expliquent le choix de l'individu pour cette croyance. Ceci amène à reconstruire le sens de la croyance pour les acteurs, en postulant l'existence d'un système de raisons que l'acteur se donne, pour provoquer et justifier son adhésion. Ce qui distingue ces "*bonnes raisons qu'on a de croire*", des raisons objectives, n'est pas une différence de nature, mais de degré. Dans cette perspective, l'individu qui adhère à une croyance non valide, n'est pas le jouet de sa rationalité "en valeur" (WEBER, 1971) ni de sa crédulité ; il adopte même une attitude rationnelle par rapport à son contexte.

L'ambiance actuelle de déréglementation et la disparition des économies planifiées semblent montrer que le marché est le meilleur mode d'allocation des ressources. S'interroger pour savoir si ce "fait" peut être transposable ou pas à des relations organisationnelles, et en particulier à celles de la production d'armement semble **complètement** incongrue aux yeux des décideurs. La supériorité des relations de marché apparaissait comme évidente. Pour un responsable de la Tutelle, commander une étude pour connaître la faisabilité et la pertinence de l'instauration d'un mode de contrôle basé sur des relations contractuelles reviendrait à reconnaître son ignorance, et nier une évidence reconnue aux yeux de tous. De plus, dans le contexte de la DGA, la notion de progrès est étroitement associée à celle de la formalisation, ce qui favorisait encore l'introduction d'un tel mode de contrôle.

On est donc dans un cas "*où les savoirs sont reconnus, mais rejetés comme guide de l'action par des décideurs dont les connaissances sont limitées, mais aussi par des acteurs parfaitement informés*" (LACASSE, 1995 : 25).

Cette proposition d'explication a le mérite de contourner l'invective des acteurs responsables de décisions qui semblent si peu adaptées, de comprendre pourquoi des gens compétents peuvent *"approuver au bureau des solutions et des diagnostics qu'ils ridiculisent au café"*.

Comme le note H. Bouquin (1986 : 58), lorsque la mesure de la performance n'est pas possible, *"on cherchera à se rassurer ; en remplaçant le suivi d'un processus qu'on connaît mal par la stricte observance d'un processus artificiellement créé, celui du contrôle. En montrant qu'on applique les procédures, on fait croire qu'on contrôle"*. Le mode de contrôle est donc largement découplé de la finalité initiale. On peut même dire qu'il produit sa propre finalité.

Une question de fond se pose alors : faut-il imposer des outils qui semblent avoir fait leurs preuves ailleurs, ou au contraire *"développer un savoir propre à l'activité"* (BENGHOZI, 1997) en se fondant sur les savoirs et les représentations des acteurs, les normes propres à l'institution ? En d'autres termes, peut-on faire le pari d'une plastique des organisations suffisamment lisse pour supposer que l'outil, pour peu qu'il soit judicieux (c'est à dire apte à formuler des critères faisant apparaître les bonnes décisions comme évidentes), suffira à être utilisé, et ce sans détournement ? Un outil de gestion est porteur des jeux de pouvoir que lui autorise sa fonction de délivrance de critères de la rationalité économique, et son instauration elle même est très liée à ces enjeux ; il favorise certains types d'actions au détriment d'autres, par la vision de l'organisation qu'il fournit ; il modèle le produit fini lui-même, à travers les arbitrages qu'il induit. On observe pourtant régulièrement, dans les réformes des outils de régulation, des phénomènes de mimétisme (DUMEZ, JEUNEMAITRE, 1997) entre les secteurs, notamment entre le privé et le public.

En prouvant d'une part que les hypothèses sur lesquelles reposent le contrôle comptable sont absentes du secteur, et d'autre part que la suppression sans contrepartie des marges de manœuvre dans le résultat entraîne des effets pervers très importants, nous pensons avoir contribué à améliorer la coordination des activités du secteur. De plus, les ressources des services de contrôles locaux sont essentiellement mobilisées par la production d'informations comptables vers la Tutelle, ce qui limite leurs actions de pilotage interne en saturant leur capacité d'attention (SIMONS, 1996).

Un système de gestion centralisé qui a l'ambition de gérer les routines peut entraîner des dysfonctionnements importants. Seuls les contrôles de gestion locaux possèdent une vision suffisamment globale et fine de leurs réalités industrielles, pour pouvoir engager des actions correctives, et faire remonter les véritables informations utiles. Face à ces éléments, les résistances sont d'autant plus fortes qu'elle sont perçues comme légitimes, et se manifestent par la seule voie encore à la disposition des acteurs : le détournement du système, par une

gestion des "images comptables" en lieu et place des processus qu'ils reflètent. Ainsi, la volonté de connaissance des encours de production "réels" par la Tutelle a donc paradoxalement conduit à l'augmentation réelle des encours, tout en reflétant une image vers la Tutelle de baisse des encours.

CONCLUSION

Dans le domaine du contrôle, les informations recueillies, du fait des conséquences qu'elles peuvent avoir sur le travail quotidien des acteurs, leur donnent souvent un caractère stratégique. Seule une implication suffisante dans les processus de l'organisation peut mettre à jour les écarts entre les discours tenus et les comportements quotidiens.

Grâce à l'implication maîtrisée du chercheur sur son terrain, les études de cas à visée transformative dépassent certaines des limites des recherches à distance, en rendant visible la complexité et l'ambiguïté des relations de contrôle dans les organisations. En conciliant le souhaitable et le faisable, elles rapprochent aussi les mondes des chercheurs et des praticiens, tout en remettant la recherche au service de ces derniers. Pour autant, la légitimité des connaissances issues de l'action ne permet pas systématiquement des actions positives. Souvent, la compréhension en profondeur d'un phénomène, n'autorise que des mises en garde. C'est cette portée limitée, mais scientifiquement fondée de sa production qui les distingue le plus des actions des consultants.

Les nombreuses tentatives de réforme des services publics se sont largement appuyées sur les modes managériales (RCB, PPBS, évaluation des politiques...) et cette réforme-ci n'échappe pas à la règle. La vogue actuelle de contractualisation et de responsabilisation prend sa source dans le renouveau des thèses néo-libérales, qui s'appuient sur la notion d'universalité et de naturalité du marché.

La négation de la force des habitudes prises et des paramètres humains se répète régulièrement dans les tentatives de réforme des secteurs publics. On aurait pourtant beaucoup à gagner à prendre en compte les relations entre les normes de gestion, les comportements, et les prises de décision. La façon dont les structures hiérarchisent leurs objectifs, est indispensable à la mise en place d'un contrôle organisationnel. Elle est aussi entravée par l'idée qu'il suffit de contraindre pour voir réaliser et que les savoirs détenus prennent toujours le pas sur "les mythes".

Dans le cas du secteur étudié, l'urgence des résultats attendus du mode de contrôle a empêché la préparation des acteurs à se défaire de leurs représentations. Le caractère péremptoire des positions adoptées, explicitement basées sur la volonté d'importation de modes de contrôles issus du secteur privé, a empêché la compréhension de la diversité des réalités concrètes, et impose des solutions standardisées, dont les conditions de validité sont inadaptées au secteur. En matière de contrôle, pas plus qu'ailleurs, on ne peut faire table rase du passé "par décret".

BIBLIOGRAPHIE

- AHRENS T. ; DENT J. (1998), "Accounting and organizations : realizing the richness of field" *Journal of Management Accounting Research*, Volume 10.
- ALEZRA C. ; ENGEL F. ; FIXARI D. ; MOISDON J-C. (sous la direction de) (1986) "Chercheurs en entreprise ou la recherche en action" in *Cahiers du programme mobilisateur Technologie emploi travail* N°2 p 5 à 6, Ministère de la Recherche et de la Technologie.
- ARGYRIS C. SCHÖN D. *Organizational Learning, Tome I, A theory of action perspective* Addison-Wesley, Reading, 1978.
- ARNAUD G. "Le chercheur immergé en entreprise." *Cahiers de recherche ESC Toulouse* 1993
- ARNAUD G. "Quelle stratégie d'observation pour le chercheur en gestion? Prologomènes à toute recherche in situ." *Economies et sociétés, série Sciences de gestion*, N° 22, Octobre 1996
- ATKINSON A. ; SHAFFIR W. (1998), "Standard for field research in management accounting" *Journal of Management Accounting Research*, volume 10.
- BAXTER J. ; CHUA W. (1998) "Doing field research : practice and meta-theory in counter point." *Journal of Management Accounting Research*, volume 10.
- BENGHOZI P-J. (1997), in MOISDON J-C. (Sous la direction de) *Du mode d'existence des outils de gestion*, éditions Séli Arslan.
- BERRY M. (1983), *Une technologie invisible? l'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Centre de Recherche en Gestion, École polytechnique, Juin
- BERRY M. ; MOISDON J-C. ; RIVELINE C. (1979), "Qu'est-ce que la recherche en gestion?" Centre de recherche en gestion de l'École Polytechnique, paru dans *Informatique et Gestion*, Octobre, n°109.
- BOUQUIN H. (1997), *La comptabilité de gestion*, Presses Universitaires de France, collection Que sais-je ?.
- BOWER J-L. (1983) *The two faces of management : an american approach to leadership in business and politics* Houghton Mifflin Company, Boston
- CHARREIRE S. (1995) *l'apprentissage organisationnel d'une innovation managériale : regard sur le rôle de pilote de la DRH*. Cahiers de recherche du DMSP Université de Paris Dauphine, et Actes du XI ème congrès de l'AGRH.
- CHARUE-DUBOC F. (sous la direction de) (1995), *Des savoirs en action, contribution de la recherche en gestion*, L'Harmattan, collection logiques de gestion.
- COURBON J-C. (1995), "Recherche action et conception évolutive des systèmes d'information deux aspects d'une même démarche" IAE de Paris - GREGOR - *cahier de recherche* 1995-02.

DAVID A. La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion ? Actes de la IX ème conférence de l'AIMS, 24 au 26 Mai 2000

DICKENS L. ; WATKINS K. (1999), "Action research : Rethinking Lewin" *Management Learning*; Thousand Oaks; June; Volume: 30 Issue: 2.

GIRIN J. (1989), "L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations" Communication à la journée d'études la recherche action en question, *AF CET, Collège de systémique*, École Centrale de Paris, 10 Mars 1989.

GIRIN J. (1990), "Analyse empirique des situations de gestion. Éléments de théorie et de méthodes " in MARTINET A.C. (coordonné par) *Épistémologies et sciences de gestion Economica*, pp141-182.

HATCHUEL A. "Les savoirs de l'intervention en entreprise" *Entreprise et histoire*, N° 7, Décembre 1994.

KAPLAN R. (1998), "Innovation action research : creating new management theory and practice" *Journal of Management Accounting Research*, volume 10.

LACASSE F. (1995)."Mythes, décisions, et savoirs politiques" Presses Universitaires de France

LARRASQUET J-M. (2000) "Le management à l'épreuve du complexe: Tome I une archéologie du savoir gestionnaire L'harmattan,

SCHEIN E. (1969) *Process consultation. Its role in organization development* Reading Massachussetts , Addison wesley, O.D. series, 150 pages.

SIMMONS R. (1996), "Levers of control : How managers use innovative control systems to drive strategic renewal " *The Internal Auditor*; Altamonte Springs, Octobre.

WHYTE W. (1991), *Participatory Action Research*, Newbury Park : Sage Publications.