Éditorial

LE VISITEUR DU SOIR
Henri Bouquin

ESKA | « Entreprises et histoire »

1998/3 n° 20 | pages 5 à 8
ISSN 1161-2770

Article disponible en ligne à l’adresse :
https://www.cairn.info/revue-entreprises-et-histoire-1998-3-page-5.htm

Distribution électronique Cairn.info pour ESKA.
© ESKA. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n’est autorisée que dans les limites des conditions générales d’utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l’éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.
ÉDITORIAL

LE VISITEUR DU SOIR

par Henri BOUQUIN

Université Paris-Dauphine

Pour les connaisseurs, c'est un rituel lassant : il faut sans cesse rappeler que le contrôle de gestion est mal nommé. Parce que l'expression est issue, par une double méprise, de la traduction naïve du management control américain, alors que management n'est pas gestion, ni control contrôle. Le contrôle de gestion n'est donc pas simplement cette activité d'investigation permettant à des comptables, dénommés contrôleurs, d'assouvir des penchants compulsifs aux dépens, si l'on ose dire, d'opérationnels budgétaires.

Le terme de management est intraduisible. Richard F. Kuisel le notait il y a quelques années à propos de la traduction française d'un de ses ouvrages : "Je désire [...] attirer l'attention du lecteur sur le terme "dirigisme". L'édition américaine originale utilisait management. Le français n'en offre pas d'équivalent exact. [...] Management est un terme neutre qui suggère seulement une direction compétente, ou, en d'autres termes, l'utilisation optimale des ressources par des agents économiques soit privés, soit publics : un épargnant, par exemple, manage son portefeuille. Management comporte aussi le sens d'une compréhension mutuelle, d'un échange réciproque, d'une coopération entre ceux qui donnent les directives et ceux qui les reçoivent."(1) Pour les Français, relève Octave Gélinier en 1966, le management "n'est pas autre chose que l'instauration, dans la gestion de l'entreprise et de l'économie, d'un système de décisions cohérentes et rationnelles au profit du développement"(2). Pour lui, le terme s'oppose à "gestion", perçue comme "l'avant-management". "La gestion se limite, étymologiquement, aux décisions de routine d'un intendant, à l'exception des décisions capitales que seul peut prendre le maître ; de plus, la pratique récente a trop identifié le mot gestion aux aspects comptables et budgétaires"(3) (ibid., p. 92). À l'époque, on traduisait souvent manager par "directeur". On rap-

pellera que l'œuvre majeure de Henri Fayol\(^4\) fut traduite à Genève en 1929 sous le titre *Industrial and General Administration* puis, en 1949 à Londres, comme *General and Industrial Management*.

Dans un ouvrage qui a fait date car il fut un des tout premiers à tenter de conceptualiser le contrôle de gestion et à proposer une typologie du contrôle dans les organisations\(^5\), Robert N. Anthony consacre une annexe de 12 pages à la discussion des définitions du management chez les auteurs américains, rappelant bien entendu le *Shop Management* de Taylor - traduit par "direction des ateliers", ce qui n'est pas un contresens - et son *Scientific Management* malencontreusement devenu quelques années plus tard "Organisation scientifique du travail". Mais il évite le débat en choisissant d'évoquer les "systèmes de planification et de contrôle". Dans un ouvrage plus récent, présenté comme une édition rénovée du précédent\(^6\), le même auteur rejette toute nuance entre management et administration et il explique que les managers ont la charge de "choisir les stratégies qui permettent d'atteindre les buts fixés par les actionnaires ou la tutelle, décider des tâches à accomplir pour mettre en œuvre ces stratégies et des ressources à utiliser dans ces tâches, communiquer les stratégies et les tâches aux membres de l'organisation, s'assurer que les activités des différentes parties de l'organisation sont coordonnées, sélectionner les individus dont les compétences sont adaptées aux tâches à accomplir et essayer d'établir des relations conviviales entre eux, motiver les individus à réaliser ce qui est attendu d'eux, évaluer leurs réalisations et prendre des actions correctives quand le besoin s'en fait sentir"\(^7\). En bref "un manager est une personne qui a la responsabilité d'obtenir certains résultats par l'intermédiaire de l'action d'autres personnes. [...] Quand des professionnels consacrent l'essentiel de leur temps à obtenir des résultats par l'intermédiaire d'autres personnes [...] ils sont qualifiés de managers". Le contrôle de gestion est alors le processus "par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies", leur définition étant, selon Anthony, l'affaire d'un processus distinct, la planification stratégique, tandis que l'organisation du déroulement des opérations relève du contrôle opérationnel.

Cette typologie est discutée, on la juge souvent trop cloisonnante. On voit en tout cas que le contrôle de gestion ne se réduit pas à ce que fait un contrôleur de gestion. Mais il faut surtout retenir les deux volets du travail de management, qui situent bien les enjeux des processus et des systèmes de *management control*, ceux sur lesquels les managers s'appuient pour garder le contrôle. Un manager doit parfois définir, mais en tout cas atteindre, des objectifs avec des moyens à fixer : son horizon est donc le futur, il attend des outils et des manières de travailler qui lui permettent de cheminer vers le futur. Mais il doit atteindre des objectifs grâce à l'action d'autres personnes : il lui faut par conséquent mobiliser, obtenir une coopération, ou plus banalement faire travailler les autres.

---


\(^7\) On sait que Fayol groupait en six catégories les opérations des entreprises (techniques, commerciales, financières, de sécurité, de comptabilité, administratives), ces dernières recouvrant le processus célèbre : prévoyance, organisation, commandement, coordination et contrôle. La fonction de gouvernement de l'entreprise fédère les six catégories d'opérations.
Tout système de contrôle de gestion est donc un ensemble d'outils (pour maîtriser le futur) mais aussi un ensemble de dispositifs qui constituent une approche de la gestion des ressources humaines. Dans le modèle classique, épanoui dès les années 1920 chez General Motors et Du Pont de Nemours, l'idée de base consiste à organiser l'entreprise en centres de responsabilité, des entités confiées à des managers auxquels des moyens humains, matériels et autres sont confiés, s'engageant sur des objectifs, comptables de leurs résultats, acceptant d'être jugés sur eux. Dans ce modèle classique, un dispositif de planification budgétaire sous-tendu par des plans d'action annuels et pluriannuels coordonne l'ensemble et assure le lien entre la logique des opérations et la logique financière.

Ce dispositif est complexe, ambigui, paradoxal. Il est constitué d'outils et de processus complémentaires y compris par leurs contradictions, qui assurent un équilibre instable par la neutralisation d'effets pervers potentiels. On centralise grâce à la décentralisation. Facteur de décentralisation, mais aussi de centralisation, levier d'efficacité mais aussi de bureaucratie pesante, chaque composante est la source d'une performance et d'une dérive potentielle : court-termisme du fait de la dictature des objectifs, éclatement en baronnies, manipulation des données pour respecter les objectifs mesurés, querelles stériles sur les facturations internes que la recherche de résultats comptables par entités locales oblige à instaurer. L'approche du management que le contrôle de gestion permet, ce n'est plus celui de Taylor, mais plutôt le pari sur la confiance, la mobilisation autour d'une vision, de l'identification du rôle de chacun : que veut devenir l'organisation où j'interviens, quel peut être mon rôle dans ce projet ? Support de la délégation, le contrôle de gestion peut aider à construire une organisation dite apprenante, permettre l'autonomie, mais aussi masquer des comportements cyniques et irresponsables derrière l'affichage des centres "de responsabilité", comme en débattent les intervenants de notre débat (p. 117-127). Né de la comptabilité tempérée par la compétence des ingénieurs, le contrôle de gestion est aussi un extraordinaire moyen de faire croire que la maîtrise du langage financier, promu langage unique du management, suffit à faire un manager. Que l'on a enfin inventé le moyen de tout gérer sans connaissances approfondies de la technique des produits et de construire des entreprises diversifiées comme jamais, mais rentables. La trajectoire d'ITT et l'histoire de son président emblématique, Harold Geneen, constituent un véritable cas d'école, comme le montre Romain Durand (p. 97-115). Mais les paris déraisonnables ne durent pas éternellement, et, si les comptables ou les financiers ont rompu l'équilibre subtil qui dépendait notamment de la place laissée aux ingénieurs et aux techniciens, ceux-ci ont aussi constaté les limites d'une certaine rationalité. Peut-on mettre sous contrôle ce qui n'est pas répétitif ? Les opérations où l'avenir n'est pas seulement l'extrapolation du passé ? Anne Pezet montre combien ce fut difficile dans la gestion des investissements chez Pechiné (p. 83-96), et Nicolas Berland explique l'ambiguïté fondamentale qui entoure la gestion budgétaire et ses rôles (p. 67-82). Comment dimensionner les moyens dont un manager a besoin sans modéliser la relation entre ses objectifs et les ressources à mobiliser ? Mais, si un tel modèle est disponible, où est donc l'autonomie du manager ?

Modéliser. C'est bien le mot clé de ce processus qui contrôle par l'amont et par l'aval, et qui délègue le soin de mettre en œuvre. Modéliser, c'est au fond la tâche générique de la comptabilité de gestion. Le plus classique de ses modèles est le calcul du coût de revient d'un produit, puisqu'il s'agit bien de relier des consommations variées à une cause commune : le produit. C'est au fond sur l'organisation, sur la progression de la comptabilité que s'est appuyée la construction du contrôle de gestion, un visiteur du soir, pour transposer l'expression de Fernand Braudel à propos du capitalisme. La normalisation des tâches permet leur modélisation et donc celle des ressources qu'elles consomment :
Frederick W. Taylor, on le sait, fut un comptable par obligation sinon par vocation. Dans une grande entreprise, la puissance de la comptabilité peut être mise au service du calcul des coûts des produits, mais elle l’est, ce faisant, aussi au service du calcul des coûts des opérations, donc des entités qui les abritent. La comptabilité sert ainsi à contrôler les flux, les tâches, les comportements. Elle permet l’émergence d’un système de gestion par délégation, où le manager voit sans être vu. C’est pourquoi, comme le montre l’article de Trevor Boyns, la compréhension du développement des systèmes de calcul de coûts, notamment des coûts standard, et des budgets est la voie nécessaire à la compréhension des pratiques de management (p. 33-66). En France, le grand précurseur que fut Emile Rimailho a démontré, comme l’explique Yannick Lemarchand, quelle est la contribution qu’un système comptable interne peut apporter à une certaine organisation du travail et, au-delà, à un projet social (p. 9-32). Comptabilité, ingénieurs, corporatisme : il y aura encore beaucoup à dire sur cette trilogie, notamment française.

Le visiteur du soir capitalise sur la technologie et les mentalités, dirait-on. Les ambi- guités de l’avenir sont loin d’être levées, et la lecture du passé ne suffit pas à les éclairer. Paradoxes, balbutiements, ou émergence d’un nouveau modèle ? D’un côté décrié, d’un autre réclamé, le contrôle de gestion est, dit-on, en crise. D’un côté, il est assimilé à une planification devenue bureaucratique, lourde et peu réactive en période de flexibilité. A la constitution de “matelas” budgétaires que la recherche de réduction de coûts rend intolérables. La transversalité est réclamée, souvent au nom de la création de valeur pour le client, ou de la réactivité, mais le cloisonnement en centres de responsabilité l’ignore. Les Américains redécouvrent le tableau de bord, l’intérêt des indicateurs physiques pour piloter, l’importance d’une comptabilité en coûts homogènes, assise sur un découpage en activités (activity-based costing, ou méthode ABC)”. D’un autre côté, les entreprises hésitent à basculer vers une logique d’organisation en processus, voire de gestion par projets, qui suppose parfois de détruire la structure existante, d’exacerber des rivalités sinon d’en officialiser l’issue. La globalisation des marchés financiers met au premier plan l’impératif dit de création de valeur pour l’actionnaire, c’est-à-dire le souci de parvenir à une rentabilité du capital qui persuade l’actionnaire du bien-fondé de son placement. Or c’est là redécouvrir une préoccupation qui fut à l’origine un des points clés des systèmes de contrôle de gestion, qui l’exprimait dans des objectifs de taux de ROI (return on investment), critère dont Chandler a montré le rôle décisif.

Amnésie ? Balbutiement ? Le visiteur du soir semble revenir. Un rééquilibrage semble en cours entre la logique des dirigeants, certes financière, et celle des opérationnels, avant tout technique. Ceux qui avaient parié sur le tout-financier mettent en place d’autres langages. D’autres, peut-être certains Français, découvrent les exigences des actionnaires. Les mentalités n’acceptent plus, ici ou là, les présupposés tayloriens, une autonomie (empowerment) est prônée. Elle ne gênera pas le contrôle de gestion, car elle fait partie des logiques anciennes. Si le management se diffuse, devient une pratique qui n’intéresse plus les seuls "cadres", il faudra plus que jamais trouver un pont entre le langage financier et le langage technique. Le visiteur du soir peut passer : les outils existent aujourd’hui. Comme toujours : pour centraliser grâce à la décentralisation.