

# Comprendre ses dynamiques

Si l'entreprise peut être considérée comme un système adaptatif complexe (SAC), au service en particulier de ses Clients (1.1.), elle est d'abord, en interne, une structure vivante, articulée autour de trois logiques (1.2.) et modulée par des relations humaines (1.3.).

## 1.1. Un système complexe au service de ses Clients

### 1.1.1. Les découvertes autour de la complexité, boussoles du pilotage

L'entreprise répond à la définition d'un système (Rosnay, 1975)<sup>1</sup> (Le Moigne, 1977)<sup>2</sup>. Un *système* désigne des éléments en interaction dynamique<sup>3</sup> (le temps fait évoluer cette interaction) et organisés en fonction d'un but à la fois interne (son développement voire sa survie) et externe (ce qu'il apporte au milieu extérieur et ce qu'il en reçoit). Situé dans un environnement plus vaste, cet ensemble exerce une activité, voit sa structure interne évoluer sous l'effet conjugué de contraintes extérieures (comme la réglementation ou les nouveaux besoins des clients) et de contraintes internes (comme le développement des salariés, les relations de pouvoir...), sans pour autant perdre son identité.

Insérée dans un environnement toujours plus complexe (mondialisation et accélération des échanges, concurrence exacerbée, codépendance, innovations technologiques permanentes, poids des réglementations, normalisations...) et auquel elle devrait être liée par le même enjeu (un développement pérenne, agile et efficace...), une entreprise peut être assimilée à un **système adaptatif complexe**.

Par *système adaptatif complexe*, il faut entendre tout système incluant de multiples acteurs ou des organisations qui interagissent en permanence, s'adaptent les uns aux autres selon des modes totalement imbriqués et qui contribuent sans cesse à redéfinir leur avenir en commun (Gell-Mann, 1997)<sup>4</sup>

---

1. Rosnais (de) J., *Le Macroscopie, Vers une vision globale*. Seuil, 1975.

2. Le Moigne J.-L., *La Théorie du système général*. Presses Universitaires de France, 1977.

3. Autrement dit : des éléments qui échangent des représentations. Plus les interactions sont nombreuses, plus le système est complexe. On dira d'un système qu'il est *ouvert* quand il interagit avec son environnement et qu'il y puise de l'énergie nouvelle. On dira d'un système qu'il est *fermé* s'il se protège de son environnement et ne gère que son énergie potentielle.

4. Gell-Mann M., *Le Quark et le Jaguar*, Flammarion, 1997.

Un système adaptatif complexe se caractérise par trois propriétés fondamentales, propriétés qui devront être celles d'un pilotage pérenne, agile et efficace ; aux managers de les intégrer dans leur dispositif de pilotage<sup>1</sup> :

- ① l'existence d'une finalité partagée par l'ensemble de ses composantes ;
- ② une capacité de traitement de l'information associée à une capacité d'apprentissage ;
- ③ une décentralisation, qui induit une responsabilisation des sous-systèmes permettant à l'ensemble d'être plus réactif.

① La première propriété renvoie à la raison d'être du système, au nord magnétique qui oriente son comportement. Cette finalité peut bénéficier au système lui-même ou comporter en plus une dimension externe. Par exemple, une bactérie a une finalité interne (sa propre survie) tout en apportant à son environnement des fonctions qui, selon le cas, seront utiles ou dangereuses. Toute insuffisance dans le contenu et la clarification de la finalité conduit à un fonctionnement dégradé, voire déboussolé du système<sup>2</sup>.

② La deuxième propriété traduit la capacité d'un système autonome à capter de l'information à la fois sur son environnement et sur les conséquences de ses interactions avec lui. Dans une logique d'apprentissage, il en identifie les régularités, les condense dans un modèle ou un schéma lui permettant d'agir de manière rétroactive sur son environnement. Inversement, les pressions que ce dernier exerce conduisent à sélectionner tel ou tel modèle. C'est la combinaison des boucles de rétroaction positives ou négatives qui permet au système d'osciller autour d'un point d'équilibre dans une reconstruction structurelle permanente (on parle d'auto-organisation).

③ Pour se développer, et c'est là sa troisième propriété, le système doit intégrer le changement rapidement. Face aux chocs externes, il est impératif de réagir vite ; cette réactivité est d'autant plus forte que les sous-systèmes qui sont en prise directe avec ces chocs sont responsabilisés et savent réagir en prenant appui sur la finalité du système global.

---

1. Se reporter aux chapitres 4, 5 et 6.

2. Nous évoquerons la finalité de l'entreprise intégrée dans le chapitre 4, § 4.2.

## **L'analogie au corps humain, considéré comme un système complexe, permet d'illustrer ces propriétés des systèmes adaptatifs complexes.**

### **Une finalité partagée par l'ensemble de ses composantes**

Tout d'abord, la finalité du corps humain est clairement son développement (ou sa propre survie). On sait que cette finalité est tellement bien intégrée par l'ensemble de ses composantes que certains organes ou cellules peuvent, dans certains cas, « accepter de mourir » pour préserver la survie du tout (« bien commun » du système). C'est notamment le cas lorsqu'une personne est contrainte de rester longtemps dans le froid sans protection suffisante ; on constate que certains organes moins vitaux pour la survie du tout « acceptent de mourir » (les doigts, le plus souvent) afin que le reste de la chaleur du corps se concentre sur les organes vitaux (cœur, foie, poumon...).

### **Une capacité combinée de traitement de l'information et d'apprentissage**

Au sein du corps humain, les fonctions informationnelles et d'adaptation sont assurées par le système nerveux autonome, qui transmet l'information brute, et le système endocrinien, qui contrôle le fonctionnement de l'organisme. Nous listons dans la partie 2 les enseignements que l'on peut tirer du fonctionnement de cette double chaîne informationnelle.

### **Une décentralisation qui induit une responsabilisation des sous-systèmes**

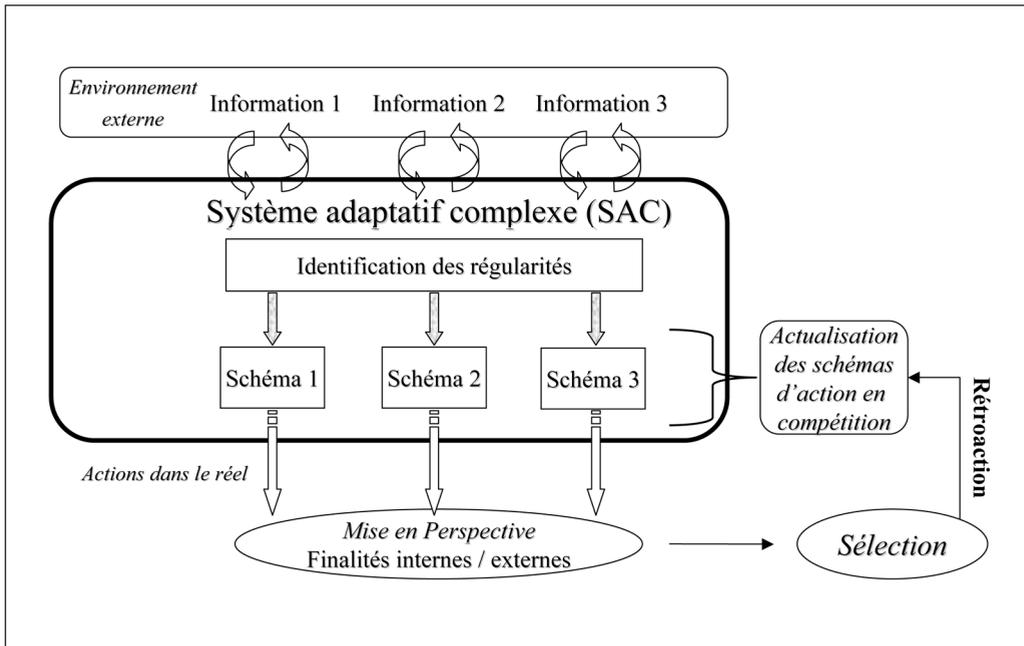
Nous évoquons ici toute la partie réflexe de l'organisme. Ainsi, lorsque l'on met sa main sur une plaque chauffante : face à ce choc externe, elle se retire par réflexe sans attendre une directive du mental (la Direction dans l'entreprise), car elle est pilotée par une finalité claire : sa propre survie. D'une certaine façon, la « décentralisation de la décision » a permis de réagir plus rapidement à un choc externe sans engorger et sans attendre la décision du cerveau. Dans les entreprises très centralisées, tous les problèmes rencontrés au niveau opérationnel ont tendance à remonter à la direction, ce qui peut conduire à engorger la direction générale, moins à même dans ce cas à exercer son vrai rôle de prise de recul et d'analyse prospective.

Pour s'adapter aux évolutions structurantes de l'environnement, le système enclenche un processus d'apprentissage. Selon les propos de M. Gell-Mann (1997, p. 34)<sup>1</sup>, il « acquiert de l'information sur son environnement et sur son interaction avec cet environnement, identifiant des régularités dans cette information, condensant ces régularités en une sorte de schéma ou modèle, pour agir dans le monde réel sur la base de ce schéma. Dans chaque cas, il existe plusieurs schémas en compétition, et les résultats de l'action dans le monde réel exercent une influence rétroactive sur cette compétition. » Par analogie, la capacité auto-organisatrice d'une firme résulte de son aptitude à capter l'information, à actualiser ses schémas d'action, à sélectionner et agir en conséquence

Au demeurant, l'optimisation de la boucle action/apprentissage est d'autant plus élevée que le milieu de vie est complexe et diversifié et que la compétence des individus est forte.

Assimilable à un système adaptatif complexe, une organisation se développe dans la durée (ou se donne les moyens de rester en vie) à condition qu'elle se fixe une finalité, qu'elle s'appuie sur l'intelligence individuelle et collective de ses membres,

1. Gell-Mann M., *Le Quark et le Jaguar*, Flammarion, 1997.



**Illustration 1.** Capacité de traitement de l'information et apprentissage associés

qu'elle sache exploiter l'information qui circule et soit capable d'« apprendre » des interactions avec son environnement.

Pour apprendre, elle procède généralement en deux temps :

- Tout d'abord, c'est à l'extérieur qu'elle cherche des modèles ou des repères, qu'elle s'inspire des expériences des autres entreprises (exemple : benchmarking, échange de bonnes pratiques...)¹ ; il s'agit là d'un apprentissage forcé (même s'il est nécessaire), puisque c'est l'extérieur qui guide l'élaboration de son business model.
- Puis, forte de ce premier niveau d'expérimentation qu'elle s'approprie ou qu'elle intègre progressivement, l'entreprise élabore avec ses acteurs ses propres repères, « nourrissant » à son tour l'extérieur tout en continuant à s'en nourrir (exemple : entreprises servant de « modèle » en matière de développement durable...). À ce stade, elle atteint ce que nous appellerons le palier de l'intégration². Mais elle ne pourra le faire que si elle met en œuvre une démarche pédagogique dans ses processus de développement et de pilotage.

Ultérieurement, nous verrons qu'un pilotage rénové et élargi des entreprises doit intégrer les propriétés fondamentales des systèmes adaptatifs complexes : une finalité, un processus de dialogue, un dispositif de décentralisation. Or, si l'entreprise

1. Dans le chapitre 2, § 2.1, nous verrons que l'entreprise est à un stade que nous appellerons le palier 2.

2. Se reporter au chapitre 2, § 2.1.

elle-même peut être assimilée à un système adaptatif complexe, il paraît impossible pour la piloter de se limiter à un paradigme scientifique rationnel et déterministe sur lequel s'appuient encore certains styles de management ou certains modes opératoires de la gestion traditionnelle. Ce paradigme est en effet inapproprié dans un environnement multiforme et particulièrement instable.

### 1.1.2. Capitaliser sur le désordre et l'incertitude pour mieux manager

Nous partons du postulat que « *la seule permanence est l'impermanence* ». À l'instar de notre monde, les entreprises elles-mêmes sont emportées dans un jeu complexe, fruit de liaisons permanentes entre quatre éléments antagonistes et complémentaires à la fois – l'ordre, le désordre, l'organisation et la désorganisation (Morin, 2001, p. 21)<sup>1</sup> – mais qui leur permettent, *in fine*, de garder le cap. En aucun cas, il ne s'agit de structures figées dans lesquelles il faut rechercher à tout prix l'ordre ou la stabilité. C'est un principe que non seulement les managers doivent accepter, mais qu'ils doivent exploiter.

#### L'impermanence, inhérente à l'histoire de l'être humain...

C'est évident, mais il convient tout de même de le rappeler : d'une part, rien dans notre monde n'est totalement définitif. Les exemples pris dans l'actualité ne manquent pas. Qui aurait prédit, pendant la Guerre froide, la chute du mur de Berlin le 9 novembre 1989 ? D'autre part, il suffit parfois d'un détail, d'un incident, d'un concours de circonstances ou d'un événement insignifiant pour que tout bascule ou pour que s'opère un changement radical que l'on n'attendait pas (on parle alors de « **bifurcation** »). Nous pensons ici à Lao-tseu et à sa parabole de la charrette stationnée sur un pont et qu'on remplit de plumes. À un certain moment, il suffit juste d'une ultime plume pour que le poids de la charrette fasse s'écrouler ce dernier.

Les sciences de gestion, auxquelles nous rattachons la littérature spécialisée en contrôle de gestion, relèvent des sciences sociales. Or, force est de constater que le champ de la gestion, surtout dans sa dimension instrumentale, se fonde en partie sur une vision encore trop déterministe, cartésienne et masculine du monde ; ce qui est de moins en moins le cas pour d'autres sciences (comme la physique ou la biologie), qui s'efforcent d'intégrer dans leur paradigme trois principes considérés encore récemment comme peu compatibles avec l'idée qu'on se fait traditionnellement de la science :

- ① l'évolution d'un système est à la fois déterministe et incertaine (ou probabiliste) ;
- ② la réalité dépend en partie de l'interprétation que l'on s'en fait ;
- ③ au cœur du système, l'information est à la fois matière et énergie.

1. Morin E., *L'Identité humaine, La méthode* – tome 5, *L'Humanité de l'humanité*, Seuil, 2001.

## Apportons des précisions quant à chacun de ces trois principes...

① Après avoir cru en un univers déterministe, les scientifiques ont réintroduit la notion d'incertitude découvrant que le monde autour de nous évoluait par confrontations<sup>1</sup> ; ainsi, à l'encontre de la physique traditionnelle qui privilégie l'ordre et la stabilité, la physique des processus de « non-équilibre » reconnaît le rôle primordial des fluctuations et de l'instabilité à tous les niveaux d'observation ; aussi « réels » que les processus irréversibles, les processus réversibles jouent un rôle constructif dans la nature. Et paradoxalement, c'est le « non-équilibre » qui, *in fine*, permet le retour à l'équilibre comme le montrent les travaux du prix Nobel I. Prigogine (1996)<sup>2</sup>.

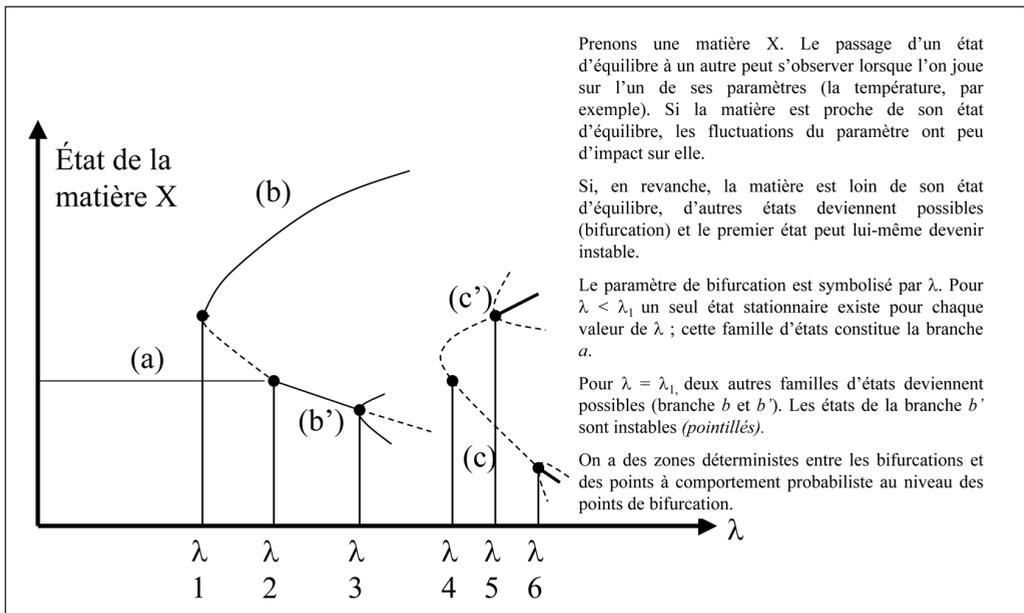


Illustration 2. Le diagramme de bifurcations (Prigogine)

Il en va de même pour l'entreprise qui évolue le plus souvent par bifurcations : son développement passe par une succession d'instabilités et de fluctuations amplifiées ; à cet égard, le pilotage consiste finalement à structurer tout en acceptant l'incertitude. La marche de l'homme, qui alterne équilibres et déséquilibres, permet d'illustrer cette vision : c'est l'incertitude et le déséquilibre qui conduisent un retour à l'équilibre. Autrement dit, il faut une force intelligente qui structure (partie masculine du pilotage), associée à un mouvement conscient (partie féminine du pilotage) qui accompagne et permet les évolutions. En revanche, un déséquilibre trop important du système génère une bifurcation – rupture (enclenchée souvent par un événement anodin) visant à trouver un nouvel équilibre<sup>3</sup>. Actuellement, les déséquilibres

1. En attestent les cataclysmes et le processus d'auto-organisation affectant les astres au sein des galaxies.  
 2. Prigogine I., *La Fin des certitudes*. Odile Jacob, 1996, pp. 79-80.  
 3. Voir le chapitre 2, § 2.3.

provoqués par la forte financiarisation de l'économie seront vraisemblablement suivis par une forte bifurcation – rupture.

② Selon les tenants de l'interprétativisme, le simple fait d'observer ou de mesurer un objet provoque une interaction avec lui et le perturbe dans son comportement ; ainsi nous « verrons » une particule en mouvement de la façon que nous aurons choisie ; autrement dit, l'observateur crée lui-même une partie de la réalité qu'il étudie et influe sur le résultat de son observation. Ce que nous nommons « réalité » n'est donc qu'une vision approximative et incomplète de celle-ci (principe d'incertitude de Heisenberg) ; par conséquent, la justesse de son appréhension suppose des visions différentes, voire contradictoires, mais complémentaires.

En entreprise, ce n'est pas parce que le manager détient le pouvoir de décision qu'il a toujours une bonne vision des choses ; ne serait-ce que parce qu'il modifie l'importance, les enjeux ou la portée d'un événement, suivant la façon dont il l'appréhende. La compréhension, et la résolution d'une problématique de pilotage, suppose d'écouter les points de vue de tous les collaborateurs concernés : la réalité sera ainsi éclairée par des visions parfois opposées mais complémentaires ; d'où la nécessité, de façon plus générale, d'un dialogue de gestion entre la direction générale, les directions opérationnelles et les directions fonctionnelles, afin notamment que « l'entreprise reportée » ne se substitue pas à « l'entreprise réelle ».

③ Ce qui relie les composantes d'un système « unitaire » (corps humain, cerveau, entreprise), leur dénominateur commun, c'est l'information qui y circule ; le concept d'information représente un niveau très subtil de la compréhension du vivant ; la prise de conscience de cette réalité a commencé avec la célèbre équation d'Einstein,  $E = mc^2$ , qui nous a appris que chaque particule de matière est de l'énergie condensée. Ainsi, matière et énergie sont indissociables ; plus récemment, la théorie de l'information montre bien que l'information constitue le principe organisateur de la matière ou de l'énergie (Janssen, 2006, p. 57)<sup>1</sup>.

Dans une organisation, l'information, qui est au cœur du système de pilotage, est à la fois **matière** – elle doit prendre appui sur des données structurées – **et énergie** – elle n'est possible que via les échanges<sup>2</sup>. Ainsi, la qualité des échanges de l'information au sein d'une organisation est fondamentale : il ne suffit pas de transmettre une donnée pour qu'elle soit appropriée ; et l'information que l'on véhicule a des conséquences sur la vision et le développement des acteurs. Des travaux menés par le Pr Albert Méharabian sur la compréhension et l'intégration des messages confirment cette double nature de l'information en démontrant le rôle clé du non-verbal, comme le gestuel et l'intonation de la voix.

Dans l'entreprise, la qualité des échanges de l'information est fondamentale pour parvenir à un mode de pilotage efficace. Et l'essence de l'information véhiculée entre les personnes a des conséquences sur leur développement et sur leur vision des

1. Janssen Th., *La Solution intérieure, vers une nouvelle médecine du corps et de l'esprit*. Fayard, 2006.

2. Par exemple, la physique quantique démontre que les corpuscules subatomiques sont à la fois ondes (énergie) et particules (matière), mais qu'ils peuvent aussi être observés ou comme des ondes ou comme des particules.

choses. Les managers devraient s'inspirer des travaux de la physique quantique qui démontre que c'est l'onde (le mouvement conscient) qui porte la particule (la matière) – les photons sont portés par l'onde de la lumière. À titre d'illustration, le contenu d'un message (la matière) ne garantit pas que les individus se l'approprient. Il faut que ce message les touche, qu'il fasse écho en eux (le mouvement conscient) et que les individus le ressentent en conscience ; ceci explique pourquoi l'exemplarité et l'authenticité des dirigeants sont décisives pour crédibiliser les messages qu'ils envoient et pour en accélérer l'appropriation.

### 1.1.3. Combiner logique cartésienne et logique complexe pour piloter

Les principes fondamentaux de la logique cartésienne (évidence, fractionnement, hiérarchie, exhaustivité...), sur lesquels prennent appui les modes opératoires de la gestion traditionnelle, ne permettent pas de gérer la complexité. Ces principes s'avèrent peu appropriés dans des situations caractérisées par un fort degré de diversité de facteurs et un niveau élevé d'instabilité et d'interdépendance de ces facteurs (Morin, 1990)<sup>1</sup>. L'être humain est trop dans les mathématiques et pas assez dans la conscience pour parvenir à un juste équilibre de ses raisonnements. Ainsi, le système de pilotage ne peut se limiter à l'établissement de chiffres : il doit être basé sur la confiance, le dialogue et le respect de l'autre : il doit être « porté » ou rendu vivant par les hommes et l'organisation, d'où l'importance, comme nous le verrons, du dialogue de gestion<sup>2</sup>.

Pilotes et copilotes de l'entreprise doivent être conscients des limites de la rationalité. Ils doivent accepter l'inattendu, le désordre apparent, la contradiction. Pour L. A. Skittecate (2000, p. 182)<sup>3</sup> : « seule la logique paradoxale d'une multipolarité, soumise à des oscillations, à des courants antagonistes d'effondrements et d'harmonisations, permet d'atteindre l'épaisseur du réel. La pensée doit donc se libérer d'une rationalité univoque qu'on a trop tendance à assimiler à la fatalité, pour aller vers une vision en feuilletage qui favoriserait des interventions actives à différents niveaux. » Pour aider les organisations à rester *agiles* dans un monde complexe, les gestionnaires ne peuvent plus se référer uniquement à un paradigme scientifique déterministe, limité à des situations simplifiées. L'excès de rationalisme est destructeur de la vie de l'entreprise et de la prévisibilité des décisions. Le prix Nobel d'économie 2001, Joseph E. Stiglitz, dénonce lui-même les limites des modèles économiques fondés sur des anticipations rationnelles<sup>4</sup>.

Dans un système fermé, qui est à l'abri de variables externes non maîtrisées, et dont toutes les interactions peuvent être dénombrées, il est possible de prédire de manière déterministe les relations entre les causes et les effets. Mais dans un système plus ouvert comme l'entreprise, les acteurs doivent suivre un parcours apprenant, procéder par hypothèses successives qu'ils éliminent au fur et à mesure

1. Morin, E., *Introduction à la pensée complexe*, ESF Éditeur, 1990.

2. Se reporter au chapitre 2, § 2.2.

3. Skittecate, L.-A., *Vers une morale du XXI<sup>e</sup> siècle*, Imago, 2000.

4. Le point de vue de J. E. Stiglitz, « Nobel 2002 : gloire à l'irrationnel », *Les Échos*, lundi 16 décembre 2002.

pour retenir la solution la moins mauvaise. Le graphique ci-dessous présente la nature des situations qu'ils peuvent rencontrer en fonction d'une part, de la diversité et du degré de stabilité de leur environnement, et d'autre part, des démarches correspondantes les plus appropriées.

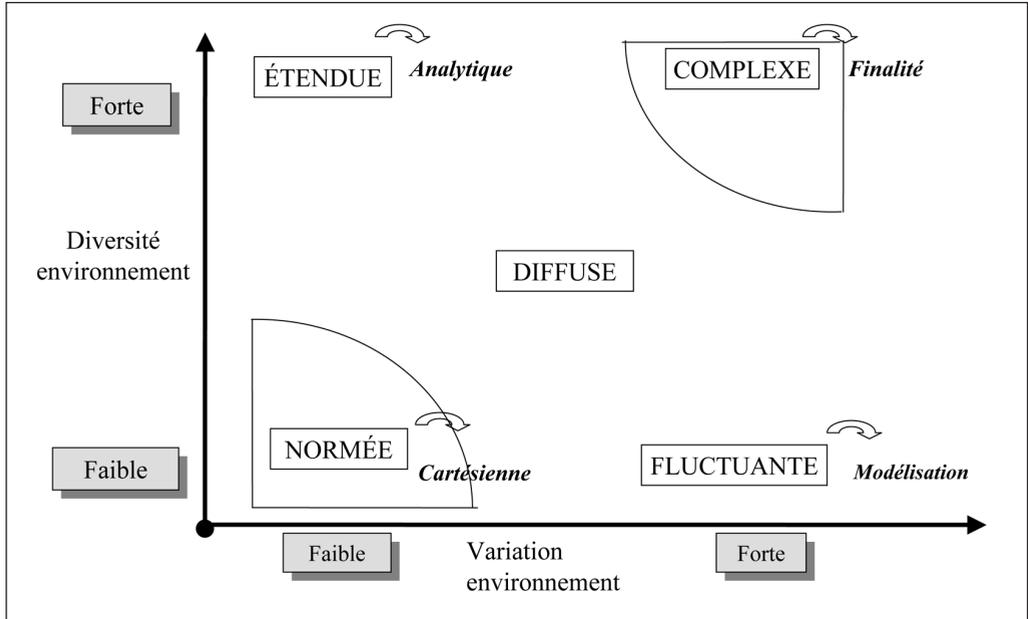


Illustration 3. Une approche appropriée à chaque situation

- Les **situations normées** sont simples, stables et relativement peu complexes ; il y a un nombre limité de problématiques mises en jeu ; les repères globaux sont les modèles techniques de production et de gestion (par exemple : une chaîne de production de produits dont il n'existe pas de variantes, comme l'embouteillage d'eau minérale). Une approche cartésienne est possible.
- Dans les **situations étendues**, le degré de diversité et de multiplicité des facteurs s'amplifie sans que la situation ne devienne pour autant instable. Les enjeux sont divers, mais ils sont parfaitement identifiés (par exemple : une chaîne de production de véhicules automobiles dont il existe de nombreuses variantes ou options). Dans ce cas de figure, une approche organisationnelle et analytique est particulièrement adaptée.
- Les **situations fluctuantes** renvoient à des environnements plus instables et interdépendants, peu nombreux et variés. La situation peut alors faire l'objet de modélisations (de produits financiers, par exemple). L'approche systémique, en particulier, contribue efficacement à la résolution des problèmes qui se posent.

- Les **situations complexes** sont marquées par un haut degré de diversité, un niveau élevé d'instabilité et d'interdépendance des facteurs (par exemple : le secteur des services). Du coup, il convient d'adopter une approche système complexe dans les modes de pilotage, dont nous préciserons ultérieurement les modalités.

Bien sûr, la démarche cartésienne garde toute sa pertinence lorsque l'environnement est stable et que les facteurs de contingence sont en nombre limité. Elle peut aussi être utile de par son rôle de structuration de la réflexion de gestion et d'anticipation. Malgré ses limites, le système budgétaire, par exemple, est un outil essentiel de préparation de l'action. Néanmoins, dans la plupart des cas (celui des firmes évoluant dans un système concurrentiel et instable), la rationalité ne peut être exhibée comme seul fondement du pilotage :

- les décisions ne peuvent pas toujours être prévisibles ou rationnelles, car certaines solutions n'apparaissent qu'au fur et à mesure ; par ailleurs, l'information peut être filtrée par ceux qui la détiennent, de manière à influencer les décisions, et être transmise en fonction de leurs intérêts ;
- pour des raisons de temps, les individus ne vont pas toujours au bout de la recherche des solutions ;
- l'excès de rationalisme peut être dangereux : l'imperfection des organisations requiert des règles et procédures, mais un rationalisme trop poussé sclérose l'organisation et « tue » la vie de celle-ci. Une instance qui devient omnipotente tend à glisser rapidement vers l'incompétence, souvent par engorgement des informations. Vouloir faire de l'entreprise un ensemble « parfait » conduit à la paralysie.

Il y a donc nécessité, pour les managers, de combiner logique cartésienne et logique complexe en fonction des spécificités de l'entreprise, de son environnement et des problématiques à piloter. En d'autres termes, il leur faut adapter leur approche à la situation qu'ils rencontrent (qu'elle soit normée, étendue, fluctuante ou complexe). À son niveau, le contrôleur de gestion lui-même devra s'assurer de la mise en œuvre d'un système de pilotage aidant l'entreprise à se fixer un cap et à anticiper, tout en lui permettant de rester flexible face aux aléas de son environnement. Comme le rappelle très justement M. Gervais (2005, p. 312)<sup>1</sup>, « en univers stabilisé, l'attention est centrée sur l'organisation (sur le comment) de l'action collective ». Mais dès que l'entreprise est plongée dans un contexte plus turbulent, « il faut réapprendre collectivement. Le problème n'est plus comment mener l'action, mais quelle action entreprendre dans un univers mal maîtrisé »<sup>2</sup>.

1. Gervais M., *Contrôle de gestion*, Economica, 8<sup>e</sup> édition, 2005.

2. Dans le premier cas, le budget, par exemple, est un instrument d'allocation des ressources et de contrôle des responsabilités déléguées ; dans le second, il constitue un outil de réflexion pour essayer de comprendre l'environnement.

### Un contrôle de gestion en fonction de la diversité et du degré de stabilité de l'environnement...

Le contrôleur de gestion doit caler sa propre vision en fonction de la nature de l'activité de l'organisation dans laquelle il exerce, du degré de stabilité ou d'instabilité de son environnement ou de la démarche globale dans laquelle il s'inscrit (calcul de coût de revient, reporting...). On n'élabore pas de la même façon un dispositif de contrôle de gestion dans une usine, un conseil général ou un centre hospitalier. Dans l'industrie, le contrôle de gestion est plutôt cartésien ; dans les services, il faudra être très flexible, etc. Ceci a des conséquences sur la façon dont il appréhende les tâches qu'il a à accomplir ainsi que les relations avec ses principaux interlocuteurs. En particulier, il devra être conscient que la rationalité, qui s'appuie par excellence sur le quantitatif, est d'autant plus nuisible qu'elle est susceptible de tourner à l'irrationnel. L'application de règles peut aller à l'encontre d'un certain pragmatisme.

Influencée par les autres sciences « dures » qui souvent privilégient le mesurable, la gestion a retenu dans son approche les aspects liés à la monnaie ; elle ignore le plus souvent ce qui n'est pas mesurable, à savoir : ce qui représente la partie la plus importante de la réalité des organisations<sup>1</sup>. Il faut donc réintégrer le non-mesurable (qualité de l'existence, du milieu, valeurs de solidarité, principes de vie, de motivation et d'implication, sens...) dans son appréhension de l'entreprise pour mieux en saisir la complexité (Jouvenel, 2002)<sup>2</sup>.

## 1.2. Un fonctionnement analogue à celui des organismes vivants

### 1.2.1. L'analogie au corps humain, pour une connaissance plus fine des entreprises

On peut s'inspirer des logiques de fonctionnement du corps humain pour le pilotage : objet d'études depuis longtemps, c'est un système complexe qui globalement fonctionne bien et sait s'adapter aux changements<sup>3</sup>. Ajoutons que l'entreprise n'existe qu'au travers des hommes qui la composent et la font vivre ; de ce fait, les managers doivent respecter les lois inhérentes à l'équilibre et au développement de l'homme, lois fondamentales sur lesquelles prendront appui les repères que nous donnons en matière de pilotage.

1. Le développement des sciences de gestion exigeait de limiter l'objet de leur étude : aussi a-t-il conduit à mettre l'accent sur les réalités étudiées par les économistes au détriment de celles (les réalités humaines) dont il ne faisait pas mention.

2. Jouvenel (de) B., *Arcadie. Essais sur le mieux-vivre*. Gallimard, 2002.

3. L'école de la contingence structurelle (Woodward, Mintzberg, Lawrence et Lorsch) a également recours à la métaphore de l'organisme vivant, l'entreprise étant vue comme une cellule dans son écosystème.

Une entreprise est avant tout un ensemble d'êtres humains. Il nous paraît donc difficile, pour les raisons suivantes, de l'analyser sans parler de l'homme lui-même :

- sur le terrain, vie professionnelle et vie personnelle s'influencent ou se nourrissent mutuellement ; et les êtres humains ne mettent pas leur vie entre parenthèses lorsqu'ils franchissent les portes de l'entreprise dans laquelle ils travaillent ;
- comme l'homme, l'entreprise, appréhendée dans son unité, est un système adaptatif complexe doté d'organes et de fonctions ;
- comme l'homme, l'entreprise doit se développer pour survivre ; comme lui, elle connaît différents stades d'évolution (genèse, croissance, maturation, dissolution...)¹ et progresse par sauts de conscience² ;
- l'être humain et l'entreprise sont caractérisés par une perpétuelle confrontation de forces antagonistes ; tout organisme vivant oscille en permanence entre compétition destructrice et souci de protection ; J.-B. de Foucault (2002)³ nous aide à regrouper ces forces en trois pôles distincts : la résistance, l'utopie et la régulation.

La culture de **résistance** est liée à l'idée de progrès ; elle consiste à ne pas se résigner à l'ordre des choses, qu'il soit immuable ou en mouvement, et de discerner l'inacceptable. Elle s'appuie sur des moyens variés : critique sociale, dénonciation, pétition, grève, mouvements sociaux ; sa limite est qu'elle peut n'être que négativiste.

La culture de l'**utopie** vise à instaurer des régulations originales et nouvelles ; elle exprime un désir de changement radical des conditions de fonctionnement ; elle s'appuie souvent sur la critique sociale ; sa limite, c'est quand l'homme prend ses désirs et ses rêves pour des réalités ou verse dans des pratiques totalitaires.

La culture de la **régulation** consiste à organiser les règles du jeu social et à les adapter pour tenir compte des changements ; il s'agit d'avancer lentement, par tâtonnements, par compromis laborieux, toujours transitoires et perfectibles ; cette posture est fondamentale, car elle assure la cohésion du tout et le fait de le vivre ensemble ; sa limite est l'excès de conservatisme.

- Le développement harmonieux de l'homme ou d'une organisation passe par la recherche du point d'équilibre entre ces trois forces ; bien distinctes les unes des autres, elles ont chacune leurs limites ; mais ces insuffisances sont surmontées quand elles parviennent à se réunir pour former un ensemble efficace. De même, pour que le management ou le pilotage d'une organisation soit optimal, il doit se caractériser par la confrontation et la mise en équilibre permanente de ces trois forces : c'est sur l'utopie ou le rêve que se construit la vision ; c'est par le refus de

1. Ces stades font aussi référence aux quatre saisons : la genèse et la croissance renvoient respectivement au printemps et à l'été (la période d'extériorisation ou le Yang en médecine chinoise) ; la maturation et la dissolution à l'automne et à l'hiver (la période d'intériorisation ou le Yin).

2. Voir chapitre 2, § 2.2.

3. Foucault (de) J.-B., *Les Trois cultures du développement humain – Résistance, Régulation, Utopie*, Odile Jacob, 2002.

la sclérose et du conformisme que se manifeste la résistance ; c'est par la régulation que les acteurs parviennent à travailler ensemble pour une finalité commune.

- Les conditions d'existence ou de survie du corps humain nous en apprennent sur celles des organisations ; en particulier, l'entreprise, comme le corps humain, peut connaître des déséquilibres qui se traduisent par l'apparition de « maladies »<sup>1</sup>, révélatrices d'une vérité cachée, mais dont il ne faut pas occulter les rôles protecteur et structurant. Au nombre de cinq, les conditions d'existence du corps humain (Cotten et Pontailler, 1996, pp. 21-22)<sup>2</sup> renvoient à :

- ① une libre circulation et un partage du sang dans toutes les parties de l'organisme ;
- ② une chaîne de solidarité entre les parties constituantes (systèmes et organes) ;
- ③ une répartition hiérarchique justifiée par l'intérêt du tout, supérieur à l'intérêt des parties ;
- ④ une neutralisation progressive des écarts pour parvenir à l'équilibre en ménageant un gradient suffisant pour créer une dynamique et le maintien d'un équilibre rythmique ;
- ⑤ une protection contre les blocages de la circulation.

Or, ces conditions d'existence devraient être aussi les priorités ou le fil directeur des pratiques de management, à savoir :

- ① une allocation optimale et équitable des ressources de financement dans toutes les fonctions de l'entreprise, compte tenu des objectifs qui leur sont assignés ;
- ② l'accent mis sur la recherche de la solidarité entre les départements, services ou activités ;
- ③ une structuration organisationnelle et hiérarchique telle que les objectifs globaux l'emportent sur les intérêts particuliers ;
- ④ la maîtrise des écarts par rapport aux objectifs fixés, mais dans le sens d'un plus grand équilibre général ;
- ⑤ l'élimination ou la réduction des obstacles susceptibles d'obstruer la fluidité des échanges au sein de l'organisation.

Mais si l'analogie avec le corps humain nous éclaire sur le fonctionnement des entreprises, le recours aux enseignements de la **médecine chinoise** s'avère très utile pour ce qui est de la conduite des organisations et de la prévention de leurs dysfonctionnements.

### Réseaux énergétiques et organes fondamentaux

La médecine chinoise part notamment du principe que tout notre corps est parcouru de réseaux énergétiques en correspondance avec nos organes fondamentaux. Par analogie avec l'entreprise, les réseaux énergétiques correspondent aux réseaux d'information – Intranet, directives, réunions – et d'allocations de ressources ; les organes, eux, sont comparables aux différentes directions qui exercent des fonctions spécifiques.

1. Nous revenons sur cet aspect dans le chapitre 3, § 3.1.

2. Bercot M., *Le cœur face au défi du XXI<sup>e</sup> siècle*, Opéra, 1999, p. 108 cité par Cotten Ch., Pontailler A. *L'argent : monnaie de singe, monnaie de sage ?*, Le Souffle d'Or, 1996.

D'une part, la médecine chinoise nous donne les grands principes du « bon » fonctionnement de l'organisme. Il s'agit d'une médecine qui relie les différentes composantes du corps humain, qui a le souci d'intégrer le développement de l'organisme en symbiose avec son environnement ; elle cherche ainsi à identifier les raisons pour lesquelles l'homme est en dysharmonie avec lui-même et par rapport à son univers, mieux : à prévenir ce déséquilibre. Elle s'inspire de l'idée de Grande Unité, dans la nature comme dans l'homme, unité qui est le gage d'un développement équilibré (pérenne, agile et efficace) d'un homme ou d'une organisation ; c'est une vision globale qu'elle propose et dans laquelle la somme des parties est supérieure au tout. Cette médecine énonce ainsi des principes que nous transposons dans le domaine du pilotage, comme : l'intérêt de rechercher un équilibre dans l'organisme, entre ses fonctions mais aussi entre sa dimension plus active ou créatrice (l'énergie yang) et sa dimension plus régulatrice ou unifiante (l'énergie yin) (Frey et Murier, 2007, p. 10)<sup>1</sup>.

D'autre part, la finalité de la médecine chinoise est de faciliter la libre circulation de l'énergie vitale, le Qi, que l'on peut définir comme le souffle, la vitalité, la force physique ou morale, la vigueur et la puissance de l'organisme, sa force en action. Loin d'être une simple émanation de l'esprit, le Qi est une réalité fonctionnelle qui correspond à la physiologie glandulaire et neurologique propre à la médecine occidentale. Elle est indispensable au développement et à la survie de tout organisme vivant. En bref, « nous sommes faits d'atomes, en libre circulation mais dotés d'une indispensable cohérence ». Et « c'est cette agglomération de souffles en mouvement qui autorise la vie et la perpétue dans son évolution » (Frey et Murier, 2007, p. 26).

En référence au corps humain, nous verrons qu'il convient, dans une organisation, de faciliter la circulation et la bonne affectation du Qi<sup>2</sup>, entendu alors comme la force en action de son développement. Dans cette logique, on n'attend pas tant des managers qu'ils se focalisent sur des critères de performance analysés le plus souvent de façon isolée (par exemple, la part de marché) – à l'instar d'un médecin qui ne s'intéresserait qu'aux constantes physiologiques –, mais qu'ils conçoivent l'entreprise dans sa globalité en s'assurant que toutes ses composantes participent bien et collectivement à l'équilibre général.

### **Le contrôle de gestion garant de la circulation de la « force vitale »**

Dans la continuité de notre démonstration, la fonction contrôle de gestion correspond, par analogie, à la physiologie glandulaire et neurologique. L'une de ses missions principales est de faciliter la bonne circulation et la bonne affectation de la force de développement de l'entreprise au travers des outils de pilotage qu'elle propose et des liens qu'elle permet de tisser à la fois entre le sommet stratégique et les opérationnels et entre les opérationnels eux-mêmes. Elle est bien le garant d'une certaine cohérence de l'ensemble des actions qui sont menées au service d'un tout.

1. Frey M., Murier A.-L., *Mieux vivre grâce à la médecine chinoise*, Le Pré aux Clercs, 2007.

2. Ressources de l'entreprise (moyens matériels, financiers, humains, d'information...).

## 1.2.2. Les trois zones de fonctionnement de l'organisme chez l'homme et l'entreprise

En simplifiant à l'extrême, le fonctionnement du corps humain repose sur une interaction permanente de trois grandes « zones » : la zone tête ou neurosensorielle, la zone rythmique et la zone du métabolisme.

- La **zone tête** (ou neurosensorielle) correspond au cerveau, lequel commande les mouvements volontaires, la sensibilité consciente et les opérations intellectuelles ; c'est la zone des idées, de la pensée, de la réflexion, celle qui donne l'impulsion, le rêve ou l'utopie, transmet les directives<sup>1</sup> pour une plus grande régulation (respiration, température...) et un meilleur équilibre.
- La **zone du métabolisme** regroupe tous les processus biochimiques de transformation de la matière vivante et les échanges d'énergie qui les accompagnent ; on y retrouve les phénomènes d'assimilation (anabolisme) ou de dégradation (catabolisme) ; il s'agit au fond de la zone qui « produit »<sup>2</sup>.
- La **zone rythmique** est à la fois la zone du rythme et de la circulation ou de la régulation, celle qui facilite la transmission, les échanges, assure le mouvement et l'oxygénation ; elle renvoie à l'appareil respiratoire et circulatoire, ensemble constitué lui-même par le cœur et les vaisseaux du corps humain (artères, veines) qui véhiculent le sang à travers tout l'organisme sous l'impulsion de la pompe cardiaque ; la circulation sanguine apporte à chaque cellule ce dont elle a besoin pour former et renouveler ses structures et produire de l'énergie.

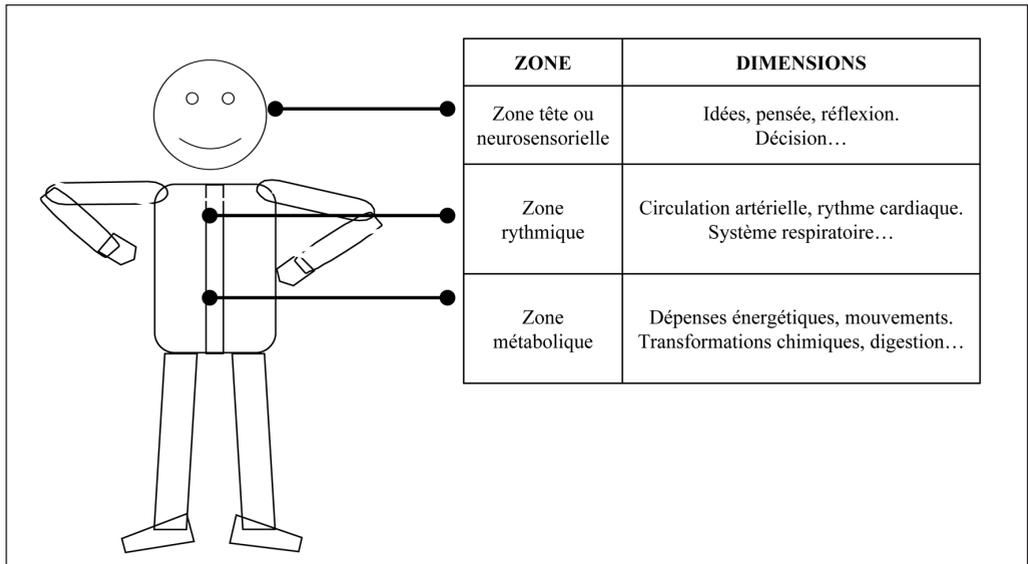


Illustration 4. Les trois zones de fonctionnement chez l'Homme

1. Larousse médical, 2001, pp. 184-185, puis pp. 208-209.

2. Auffray Ch., Jacquard A., *Le Petit Trésor. Dictionnaire de la biologie*. Flammarion, 1998.

L'idée fondamentale est que la préservation de l'équilibre de l'organisme, son homéostasie, est la condition indispensable de sa survie. Or, celle-ci n'est possible que si l'information circule dans les deux sens entre le corps et le cerveau (Janssen, 2006, p. 58)<sup>1</sup>. L'homme ne peut pas être uniquement dans la pensée : il doit s'assurer du bon fonctionnement de son métabolisme ; de même, que ferait son métabolisme s'il n'était pas commandé par la zone tête ? Et comment pourraient fonctionner ces deux zones sans la troisième ? L'organisme n'est vivant que par l'articulation de ces trois zones, c'est-à-dire par leur mise en mouvement qui permet à l'une d'être consciente des deux autres.

Il semble possible de transposer cette structuration tripartite aux entreprises. En effet, et par analogie avec le corps humain, leur fonctionnement peut être appréhendé au travers de trois zones ou de trois sous-systèmes interconnectés : le sous-système culturel – identitaire, le sous-système économique – productif ou technique et le sous-système social – relationnel.

- Le premier, la zone tête, renvoie à l'identité, aux valeurs et à la culture de l'entreprise, à sa politique générale ou à ses stratégies, au projet, à l'idée.
- Le deuxième, la zone du métabolisme, est celui de la mise en œuvre opérationnelle du projet ou de l'idée. Il désigne tout ce qui permet à l'entreprise de fonctionner ou de produire : sa structure interne, ses actifs tangibles et intangibles, ses flux, ses processus et ses moyens. Il est imprégné d'une logique économique – on retrouve là l'importance accordée aux coûts, aux délais, le domaine du chiffrable. La bonne marche de l'entreprise repose sur ses bras et ses jambes (les équipes opérationnelles) sans lesquels l'entreprise ne peut converger vers sa cible, la satisfaction des Clients (consommateurs, salariés, actionnaires...).
- Le troisième, la zone rythmique, traduit tout ce qui fait que les hommes travaillent ensemble et de manière cohérente : les règles écrites et non écrites, les procédures, les interactions (formelles et informelles), les pratiques managériales (animation d'équipes...). C'est la zone des rapports, de la mise en relation, de l'ajustement mutuel, de la communication, de la coopération et de la coordination, celle du mouvement et du dialogue permettant les ajustements nécessaires à l'équilibre.

---

1. Janssen Th., *La Solution intérieure, vers une nouvelle médecine du corps et de l'esprit*, Fayard, 2006.



ZONE	DIMENSIONS
Zone tête ou neurosensorielle <b>Direction générale</b>	Valeurs, idées... Politiques, stratégies...
Zone rythmique <b>Directions fonctionnelles</b>	Echanges d'informations... Dialogue, communication... Ajustement, coordination...
Zone métabolique <b>Directions opérationnelles</b>	Production... Tâches opérationnelles... Consommations...

**Illustration 5.** Les trois zones de fonctionnement dans l'entreprise

### La mise en œuvre du projet industriel de la SNCF

La mise en œuvre du projet industriel 2006-2008 de la SNCF illustre parfaitement ce découpage en trois zones. La cible (zone tête), c'est là où sont définis le sens, les finalités et les politiques du groupe. On affiche une ambition, on prévoit des ruptures. La trajectoire (zone rythmique) est la traduction de la stratégie en programmes industriels lisibles pour les établissements. On énonce des priorités pour chaque métier et chaque projet clé. La réalisation (zone du métabolisme) renvoie au plan de progrès local à trois ans aux niveaux opérationnels (établissements, unités, pôles, équipes). Le succès de la mise en œuvre d'un tel projet requiert deux conditions majeures :

- ① les trois niveaux sont interconnectés ;
- ② la même importance est donnée à chacun des trois niveaux. Chaque niveau apporte au projet industriel sa valeur ajoutée.

En entreprise, cette grille de lecture se retrouve partout et à des niveaux différents. Par exemple, la fonction du contrôleur de gestion, de par sa place et son rôle dans l'entreprise, se positionne plutôt dans la zone rythmique. Pour autant, elle-même peut être aussi appréhendée selon les trois zones<sup>1</sup>.

- Sa zone tête fait référence à son identité, aux valeurs qu'elle véhicule, à la place et au sens qu'on lui attribue (ou qu'elle se donne), au rôle qu'elle endosse (s'assurer et veiller à la déclinaison des stratégies et à l'atteinte des objectifs fixés par la direction générale), autant de facteurs qui influencent son fonctionnement et sa manière d'exercer son métier.
- Sa zone métabolique correspond davantage à la dimension productive de son rôle : on retrouve ici l'ensemble des tâches qu'elle effectue (planification, budgets, suivi et analyse des résultats, calculs, reporting, mise en œuvre des systèmes d'information de gestion...) pour le compte de la direction et des unités opérationnelles.

1. Se reporter au chapitre 4.

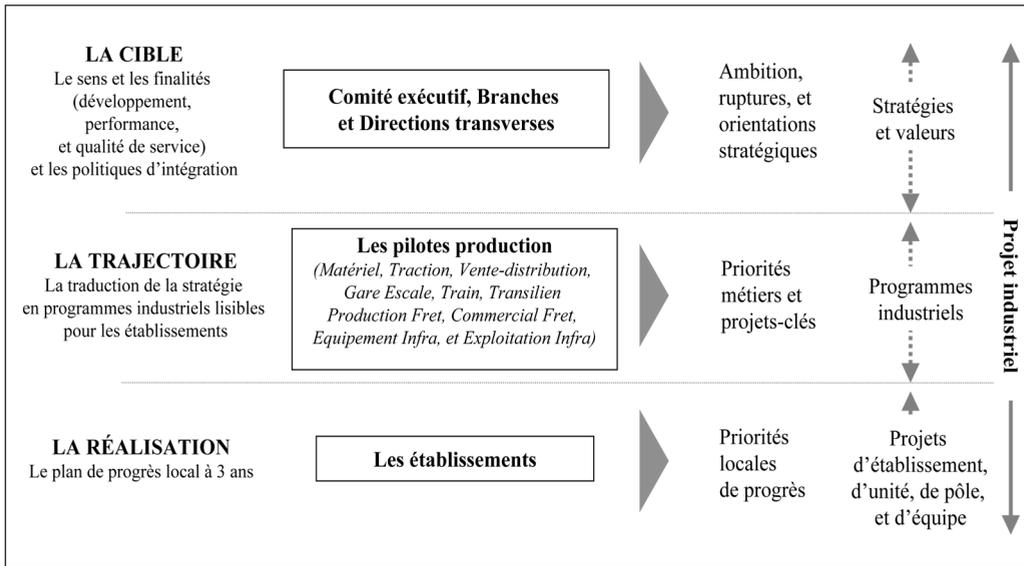


Illustration 6. Les trois zones du projet industriel de la SNCF

- Sa zone rythmique renvoie plutôt à ses activités de coordination et d'animation au travers des instruments qu'elle met à la disposition des pilotes pour le suivi de la performance et des échanges qu'elle est susceptible de faciliter ; on y élabore les dispositifs de pilotage.

Appréhender le fonctionnement d'une entreprise, d'une activité, d'un service, d'un projet économique ou industriel selon cette grille en trois zones, en facilite :

- la compréhension ; cette présentation, si elle peut paraître d'emblée normative ou simpliste, a certainement des vertus pédagogiques, car elle aide à comprendre les grands enjeux du développement de toute organisation et à en diagnostiquer les points de faiblesses ;
- le succès du management ou du pilotage ; cette présentation doit conduire les managers à une meilleure identification des leviers de la performance globale ; ainsi, et comme nous le verrons, c'est la présence effective et l'équilibre des trois zones et, à l'intérieur, des sept niveaux, qui doivent permettre un développement pérenne, agile et efficace de l'organisation.

### 1.2.3. La mise en mouvement des trois zones au travers des sept niveaux...

Pour rendre plus opérationnelles les trois zones du fonctionnement de l'entreprise, nous les décrivons selon sept niveaux, comme le montre le tableau ci-dessous inspiré des travaux de F. Glasl<sup>1</sup>.

**Tableau 1** : Le découpage des trois zones en sept niveaux

<b>ZONE</b>	<b>NIVEAUX</b>	
Zone tête Sous-système "culturel – identitaire" <b>Direction générale</b>	1	Identité – Valeurs
	2	Politiques – Stratégies
Zone rythmique Sous-système "social – relationnel – droit" <b>Directions fonctionnelles</b>	3	Structures – Règles – Procédures
	4	Hommes – Groupes
	5	Fonctions
Zone métabolique Sous-système "économique – productif" <b>Directions opérationnelles</b>	6	Processus – Flux
	7	Moyens matériels

- La zone tête (ou sous-système « culturel – identitaire ») comprend deux niveaux principaux : le niveau « identité – valeurs » et le niveau « politiques – stratégies ». C'est le sommet stratégique, là où l'on décide des valeurs, où s'énoncent les idées, où l'on formule les politiques à suivre et les stratégies à mettre en œuvre.
- La zone rythmique (ou sous-système « social – relationnel – droit ») en comprend trois : le niveau « structures – règles – procédures », le niveau « hommes – groupes » et le niveau « fonctions ». On regroupe ici tout ce qui va permettre aux hommes de se coordonner et de travailler ensemble ainsi que le climat social.
- La zone métabolique (ou sous-système « économique – productif ») en comprend deux : le niveau « processus – flux » et le niveau « moyens matériels ». On regroupe ici tous les moyens nécessaires à la mise en œuvre des décisions.

À chacune des trois zones peuvent être associées des qualités et des valeurs.

Les trois zones se distinguent tout d'abord par leur temporalité : la zone tête, à dimension plus masculine, est celle des idées, de l'impulsion, du désir et donc de l'immédiateté ou du court terme (par exemple, la direction générale exprime un souhait : « nous voulons construire une usine », « nous voulons lancer un nouveau produit » ; « nous devons acquérir un ERP<sup>2</sup> »...) ; la zone métabolique, à dimension plus féminine, est celle de l'élaboration, de la mise en œuvre, du faire et donc du

1. Glasl F. *et al.*, *Professionelle Prozessberatung*. Haupt, 2008.

2. Enterprise Resource Planning ou PGI (progiciel de gestion intégrée).

plus long terme ; entre les deux, la zone rythmique a pour fonction (difficile !) de combiner ou d'équilibrer ces deux temporalités opposées.

### **Le contrôle de gestion réconciliateur des différentes temporalités**

Comme nous le verrons, le contrôleur de gestion, dont le rôle relève surtout de la zone rythmique, a une tâche délicate. S'il est le « messenger » des objectifs de la direction générale, il ne doit pas oublier les contraintes temporelles de la mise en œuvre opérationnelle de ces objectifs. À lui de faire comprendre aux dirigeants que leurs objectifs ne sont pas toujours réalistes dans le temps imparti ; mais à lui également de faire comprendre aux opérationnels que, dans certains cas, une adaptation rapide s'impose. La primauté du court terme (de dimension masculine) doit être équilibrée par la prise en compte du temps nécessaire à la gestation d'un projet ou d'un processus de développement (de dimension féminine). Or, les processus de production nécessitent une « gestation » de nature plus féminine. La mise au monde d'un enfant prendra toujours neuf mois !

### **Les trois zones se caractérisent ensuite par leurs conditions de fonctionnement.**

- Pour que la zone tête puisse assumer correctement sa fonction d'adaptation et de re-génération de l'organisme (ou de l'organisation), la **liberté** de penser et de s'exprimer doit être de mise, car c'est elle qui permet l'émergence des idées neuves ou des propositions d'amélioration, l'anticipation des ruptures et l'identification des dysfonctionnements. C'est pourquoi, en entreprise, les dirigeants ont tout intérêt à faciliter ce principe pour que l'entreprise reste flexible et soit capable d'évoluer en phase avec son environnement.
- Par essence, la zone métabolique est une zone aux composantes fortement imbriquées ; le bon fonctionnement du processus (par exemple, la digestion dans le corps humain) suppose donc de leur part une grande coopération afin qu'elles remplissent leur fonction au service du tout. Aussi est-il indispensable de maintenir une **solidarité** (ou une fraternité) au sein de cette zone. En entreprise, les différentes fonctions trouvent souvent avantage à se concerter et à mutualiser leurs efforts dans le sens de la stratégie globale. C'est le cas, par exemple, de la fonction production et de la fonction commerciale, dont les intérêts sont parfois divergents, mais qui doivent impérativement œuvrer dans le même sens pour des raisons d'efficacité.
- Pour que la zone rythmique exerce de façon optimale son rôle de régulation et d'échange, il est impératif qu'il y ait **égalité** entre les deux autres zones, ce qui suppose, entre elles, un « dialogue » équilibré. C'est la zone rythmique qui a pour mission d'établir l'équilibre entre ces deux zones pour permettre un fonctionnement fluide et respectueux des logiques de chacune. Si la zone rythmique ne joue pas pleinement son rôle, on peut se retrouver, par exemple, dans le cas d'une zone tête surdéveloppée au détriment d'une zone métabolique atrophiée (l'entreprise se lance dans une multitude de projets ou prend nombre de décisions sans se soucier de la faisabilité de la mise en œuvre opérationnelle...).

La survie et le développement d'un organisme supposent que chacun de ces principes – liberté, fraternité et égalité – s'exerce dans la zone à laquelle il se rapporte. De surcroît, dans la mesure où les trois zones sont reliées, il convient que les managers s'assurent d'un équilibre entre ces trois principes.

- Dans la zone tête, trop d'égalité sclérose l'organisation ; par exemple, au moment où l'on définit la stratégie, rechercher la « pensée unique » n'est pas forcément idéal : c'est le cas lorsque la pensée du dirigeant prévaut systématiquement (on n'ose pas le contredire...) ; c'est aussi le cas lorsque la stratégie est le fruit d'intérêts supposés communs : elle sert en réalité une corporation au détriment de l'intérêt général.
- Dans la zone du métabolisme, trop de liberté génère des dysfonctionnements, car elle est, par essence, le lieu des processus intégrés. La performance de ces processus suppose une collaboration et une solidarité de tous les acteurs concernés ; acteurs qui, en retour, doivent récupérer la juste part de la valeur globale créée. C'est lorsque que, parmi eux, certains, au titre de la liberté ou du pouvoir qu'ils détiennent, s'approprient une part excessive au regard de ce qu'ils donnent, qu'apparaissent des dérèglements (grèves, tensions sur les matières premières, scandales financiers, pollution...).

### La crise des subprimes comme illustration de ces dysfonctionnements

La crise des subprimes peut être expliquée d'un **point de vue économique**. Les subprimes sont des crédits à risque accordés aux États-Unis à une clientèle peu solvable sur la base d'une majoration des taux d'intérêt variables et faisant l'objet d'une titrisation comme outil d'évacuation du risque de crédit. Ces crédits ont été rachetés par des investisseurs (fonds d'investissement ou spéculatifs) qui appartiennent ou sont financés par les banques. Le double mouvement de baisse des prix de l'immobilier et de remontée des taux d'intérêt a conduit au défaut de paiement de nombreux emprunteurs.

Cette crise peut aussi s'analyser **au regard du repère de bon fonctionnement des processus de production** : une solidarité nécessaire entre tous les acteurs de la chaîne de valeur. Or, si l'on examine ce qui s'est passé à travers notre grille de lecture, on s'aperçoit que le système ne pouvait fonctionner sur le seul critère de liberté dans la mesure où tous les acteurs sont interconnectés. Une partie du système bancaire s'est appropriée la création de valeur issue du processus de prêt, tout en n'exerçant plus la fonction qui est la sienne – assumer et maîtriser le risque jusqu'à l'extinction du prêt. Autrement dit, via le mécanisme de titrisation qui rend la créance autonome, les banques se sont désolidarisées du processus. Mais comme elles en faisaient toujours partie au travers de leurs fonds d'investissement, ou des produits financiers qui logeaient ces prêts à risques, elles ont subi par effet de « boomerang » les conséquences de leur comportement, la mondialisation accélérant la contagion.

- Dans la zone rythmique, assimilable d'un point de vue institutionnel à la justice, un surcroît de liberté et/ou de fraternité peut conduire à des décisions fragiles et susceptibles d'être mises en cause. Pour exercer convenablement sa mission, le juge doit à la fois se référer aux lois (zone tête) et motiver sa décision de façon rationnelle sur des faits (zone du métabolisme), mais avec une dose d'humanité.

Rattaché à la zone rythmique<sup>1</sup>, le contrôleur de gestion, par exemple, ne doit pas avoir une trop grande « liberté », car il n'a pas à prendre de décisions à la place des dirigeants ; et s'il inscrit trop son action dans une logique de fraternité, il perd sa capacité à prendre du recul, à conserver sa neutralité et à prendre des décisions difficiles mais justes. Le risque étant qu'ayant une visibilité des problèmes, il se glisse dans le costume de la maîtrise d'ouvrage en lieu et place des managers opérationnels.

### **Les conséquences du non-respect de ces trois principes au plan économique...**

Pour qu'une économie fonctionne bien, il faut des idées nouvelles et des entrepreneurs (principe de liberté). En revanche, la mise en œuvre de ces idées ne peut se faire au détriment des autres parties prenantes et suppose une logique de gagnant-gagnant (exemple : pollution). Aujourd'hui, le libéralisme s'exerce à la fois dans le domaine politique (zone tête) et économique (zone du métabolisme). Si le premier est essentiel, le second, s'il est trop prépondérant, provoque des dégâts (scandales financiers, catastrophes écologiques, inégalités, etc.).

### **Les conséquences du non-respect de ces trois principes au plan politique...**

L'analyse historique a montré que le non-respect de ces principes ou que la primauté de l'un sur les deux autres provoquait des dysfonctionnements ou menait au chaos. Les entreprises de l'ex-URSS fonctionnaient de façon égalitaire certes, mais en occultant le principe de liberté ; du coup, les idées nouvelles qui peuvent permettre à l'organisme de se renouveler ne pouvaient pas s'exprimer et les entreprises se sont sclérosées. En effet, autant les idées nouvelles doivent s'exprimer librement (zone tête), autant la production de biens et services (zone du métabolisme) est par essence très imbriquée au sein d'une chaîne impliquant plusieurs parties prenantes. Le « chacun pour soi » sous-jacent aux positions les plus libérales, provoque nécessairement des déséquilibres : la liberté d'entreprendre, de produire ou de consommer ne peut être pérenne que si elle se fait dans le respect de l'ensemble des parties prenantes. Rappelons que la liberté des uns s'arrête là où commence celle des autres.

Dans le cadre de sa fonction, le contrôleur de gestion doit donc toujours avoir à l'esprit ces principes : ces derniers doivent être présents mais « au bon endroit »<sup>2</sup>.

## **1.2.4. Des douze appréhensions du monde aux douze fonctions de l'entreprise**

*« Je suis une partie du tout,  
comme l'heure est une partie du jour ».*

Épictète.

Notre expérience personnelle et/ou professionnelle nous conduit à penser qu'un groupe de travail ou de réflexion, en matière de pilotage, par exemple, (définition d'axes stratégiques ou de plans d'actions...) composé de douze personnes, permet

1. Se reporter au chapitre 7.

2. Nous développons ce point dans le chapitre 1, § 1.2 et dans le chapitre 7.

d'avoir une vision plus complète d'une problématique à résoudre notamment dans un contexte de systèmes complexes. Cette intuition se retrouve dans bon nombre de domaines.

Ces douze appréhensions, qui permettent d'avoir une vision élargie (et donc, pour l'entreprise, un pilotage équilibré) et jouent un rôle dans le processus de développement de l'organisation et de ses acteurs, sont omniprésentes dans la vie et l'histoire de l'homme<sup>1</sup> :

- Les douze travaux d'Hercule qui symbolisent les étapes à franchir par l'homme pour atteindre plénitude et sagesse ;
- Les douze apôtres, qui représentent autant de visions différentes du christianisme ;
- Le mythe des douze chevaliers de la Table ronde, qui montre l'importance des douze points de vue dans la prise de décision<sup>2</sup> ;
- Les douze conceptions du monde au travers des philosophies grecques ;
- Les douze sciences et arts qui assurent à l'homme une éducation complète et équilibrée ;
- Les douze mois de l'année, qui rythment la vie de la nature et de l'homme.

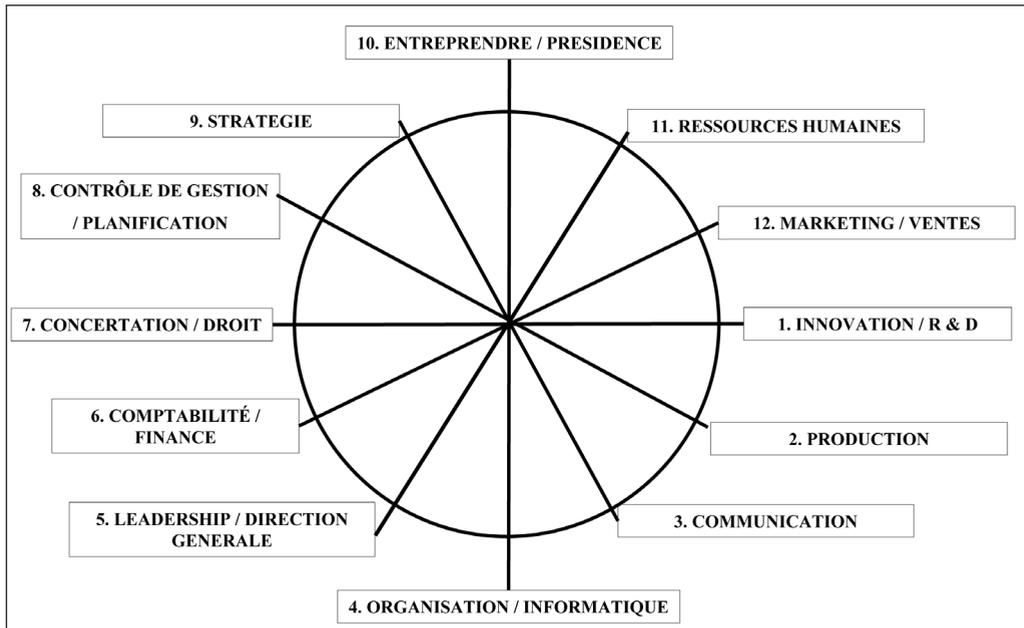
Pour ce qui est de la gestion, nous considérerons que toute organisation ou toute entreprise doit être constituée de douze fonctions principales :

- Fonction « Innovation – recherche et développement » ;
- Fonction « Production » ;
- Fonction « Communication » ;
- Fonction « Organisation – informatique » ;
- Fonction « Leadership – direction générale » ;
- Fonction « Comptabilité – finance » ;
- Fonction « Concertation – droit » ;
- Fonction « Contrôle de gestion – planification » ;
- Fonction « Stratégie » ;
- Fonction « Entreprendre – présidence » ;
- Fonction « Ressources humaines » ;
- Fonction « Marketing – ventes ».

Ces douze fonctions ne correspondent pas nécessairement aux directions classiques telles que la direction financière, la direction commerciale ou la direction de la production, etc. Elles renvoient plutôt aux missions, aux occupations ou aux activités fondamentales dont l'entreprise a besoin pour fonctionner et se développer.

1. Le processus de développement de l'être humain d'une organisation requiert en effet le franchissement et l'intégration de douze étapes. Nous parlerons ultérieurement du *processus d'individuation*.

2. Le problème était exposé et chacun s'exprimait jusqu'à ce qu'une solution se dégage.



**Illustration 7.** Les douze grandes fonctions de l'entreprise (d'après les travaux de J.-P. Caron)

Ces fonctions ont un rôle et des caractéristiques propres, comme le montre le tableau ci-après. Certaines sont plus orientées vers l'interne ; d'autres vers l'externe. Certaines visent davantage à la structuration ; d'autres, à l'expansion. Compte tenu de leur finalité et de leur stade de développement, chacune a développé et mis en œuvre une composante plutôt masculine ou plutôt féminine<sup>1</sup> ; nous verrons que, pour parvenir à un état plus équilibré, il leur faut développer la dimension qu'elles n'ont pas encore extériorisée.

En entreprise, les logiques de raisonnement et d'action des fonctions sont différentes d'une activité ou d'une fonction à une autre (par exemple : la fonction technique est très cartésienne ; la fonction de communication, plutôt intuitive). Or, chacune de ces fonctions a une partition à jouer au sein de l'organisation et des processus de pilotage. En la matière, la fonction contrôle de gestion, elle, aura un rôle à jouer : celui de veiller à ce que chacune d'entre elles soit considérée comme partie prenante dans ce processus et à des degrés variables qui peuvent évoluer selon les problématiques de développement à résoudre et les étapes du processus de pilotage. Ainsi, la fonction de production intervient davantage dans l'élaboration des plans d'actions que dans celle des politiques et des stratégies.

1. Nous approfondissons ces notions de masculin et féminin dans le chapitre 2, § 2.3.

Depuis toujours le contrôle de gestion est appréhendé comme la fonction qui, en entreprise, est chargée de modéliser la formation du résultat et de s'assurer du suivi de la performance (efficacité, efficacité et économie). Il s'agit là de sa dimension masculine sur laquelle, d'ailleurs, elle s'est construite. Mais depuis plusieurs années, et face à la complexité croissante, à la décentralisation du pouvoir de décision et de contrôle, il lui faut développer son rôle d'accompagnement de l'organisation (d'ailleurs, on compare souvent le contrôleur lui-même à un navigateur...) – dimension plus féminine de ses attributions.

**Tableau 2 : Les dimensions masculine et féminine des fonctions (1)**

Fonction	Objectifs équilibrés	Composante masculine	Composante féminine
<b>1 Innovation R&amp;D</b>	Créer de nouveaux biens et services Améliorer des procédés de fabrication Partir de l'existant, en déduire ce qui manque et combler ce manque	Mise en application concrète Faisabilité pour la production	Imagination – intuition Ressenti – anticipation des besoins
<b>2 Production</b>	Élaborer, fabriquer des biens ou services répondant aux besoins et sous contraintes techniques	Précision, méthode, sens du concret (approche cartésienne) Connaissance des lois de la matière	Flexibilité / adaptation Capacité à faire le lien avec le reste de l'entreprise
<b>3 Communication</b>	Délivrer un message avec clarté et pédagogie Promouvoir un bien ou un service	Structuration du message	Écoute, empathie, osmose, séduction
<b>4 Organisation Informatique</b>	Agencer l'organisation et poser les règles d'échange de l'information en les faisant évoluer en fonction du développement de l'organisation	Conceptualisation et structuration du traitement de l'information Sens de la logique	Adaptation, souplesse Transversalité / Être au service des autres fonctions
<b>5 Leadership Direction générale</b>	Coordonner les fonctions, orienter et rendre leurs actions cohérentes pour l'atteinte d'un objectif commun (à l'image du chef d'orchestre)	Directivité, sens Affectation des tâches Efficacité	Capacité à imposer une pulsation commune Faciliter l'harmonie et la cohérence
<b>6 Comptabilité Finance</b>	Valoriser, évaluer et comptabiliser les activités Communiquer les chiffres-clés	Chiffrage / quantification / inventaire Précision / fiabilité	Capacité à éclairer le décideur Aptitude à faire parler les chiffres (interprétation)

**Tableau 2 : Les dimensions masculine et féminine des fonctions (2)**

Fonction	Objectifs équilibrés	Composante masculine	Composante féminine
<b>7</b> <b>Concertation</b> <b>Droit</b>	Créer un lien de confiance, un rapport d'échange ou de droit structuré par le contrat	Prévision et structuration avec précision des termes du contrat	Concertation Capacité à s'entendre et à créer la confiance Recherche d'équité et de justice dans les rapports
<b>8</b> <b>Contrôle de gestion</b> <b>Planification</b>	S'assurer de l'atteinte de la performance Accompagner le pilotage et le développement de l'organisation	Efficacité / efficacité Prévisibilité / modélisation	Capacité à gérer la complexité / à appréhender la performance sous toutes ses dimensions / à accompagner les métamorphoses de l'organisation
<b>9</b> <b>Stratégie</b>	Définir les missions, les buts et les activités à suivre Se projeter dans le temps et l'espace et délimiter les cibles à atteindre	Plans stratégiques Formalisation et quantification des scénarii	Capacité à imaginer le futur Capacité à se projeter Capacité à relier la stratégie avec l'organisation
<b>10</b> <b>Entreprendre</b> <b>Présidence</b>	Gouverner et développer l'entreprise de façon harmonieuse et équilibrée Alertier et éclairer la direction générale Être le gardien des valeurs	Volonté, force d'entreprendre Prise de recul par rapport à la gestion courante Vision globale Arbitrage équitable, décisions justes	Aptitude à porter les valeurs, à montrer l'exemple Capacité à éclairer et à trouver les idées nouvelles Empathie vis-à-vis des acteurs de l'entreprise
<b>11</b> <b>Ressources</b> <b>humaines</b>	Administrer, mobiliser et développer les ressources individuelles et collectives S'assurer de l'adéquation hommes - postes - fonctions Veiller à la santé psychique et physique des acteurs	Recrutement, évaluation, rémunération, gestion prévisionnelle des ressources humaines	Formation et développement des collaborateurs Dialogue social et coopération écoute, ressenti des besoins
<b>12</b> <b>Marketing</b> <b>Ventes</b>	Faciliter la commercialisation des produits et services Vendre des produits et des services S'adapter aux besoins des clients par le dialogue	Fixation et suivi des objectifs de ventes Développement de nouveaux marchés	Ressenti des besoins des clients Art de négocier Stratégie de séduction

Une organisation soucieuse de survivre dans un environnement difficile et de connaître un développement pérenne, car *équilibré*, doit donc savoir « écouter » les douze dimensions qui la composent<sup>1</sup>. L'appréhension et la résolution d'un problème complexe passe souvent par l'expression de douze points de vue. Il est d'ailleurs possible ici de faire un parallèle avec les douze philosophies grecques<sup>2</sup> : d'après les scientifiques, si la philosophie grecque s'est déployée, au cours des siècles, en une pluralité d'approches, dès ses origines, elle formait un tout grâce aux douze archétypes de la pensée qu'incarnent les premiers philosophes :

L'idéalisme (Platon)	Le réalisme (Aristote)
Le rationalisme (Socrate)	Le dynamisme (Thalès/Héraclite)
Le mathématisme (Pythagore)	Le monadisme (Anaxagore)
Le matérialisme (Démocrite)	Le spiritualisme (Phérécyde de Syros)
Le sensualisme (Épicure)	Le pneumatisme (Anaxagore)
Le stoïcisme (Zénon de Citium)	Le psychisme (Empédocle)

Dans la Grèce antique et dans les universités au Moyen Âge, les lieux d'enseignement s'efforçaient de dispenser une formation complète comportant l'apprentissage de douze sciences lesquelles étaient considérées comme les douze savoirs de la sagesse humaniste, savoirs auxquels il est possible de faire correspondre les douze philosophies grecques et qui devaient permettre à ceux qui les avaient suivies de disposer de tous les savoirs pour appréhender les différentes facettes du monde. On retrouve donc l'astronomie (*astronomia*), la physique (*physica*), la rhétorique ou l'art de bien parler (*rhethorica*), la grammaire (*gramatica*), la musique (*musica*), l'arithmétique (*arythmetica*), le droit (*jurisprudencia*), l'alchimie (*alchymia*), la géométrie (*geometrica*), la théologie (*theologia*), la médecine (*medicina*) et la dialectique ou l'art de discuter (*dialectica*).

Comme le montre le tableau de synthèse ci-après, la fonction contrôle de gestion a une correspondance avec l'Alchimie – science des passages (des pas sages...) et des transitions d'un état d'équilibre à un autre plus stable et plus harmonieux – et le dynamisme. En d'autres termes, c'est bien le contrôle de gestion qui, par essence, accompagne l'organisation dans ses perpétuelles métamorphoses, métamorphoses nécessaires mais qui doivent être canalisées vers l'atteinte d'un seul et même objectif, celui de la performance globale de l'entreprise. On retrouve ici deux éléments essentiels : le mouvement et la cible à atteindre, les deux composantes, féminine et masculine, du rôle du contrôle de gestion.

1. On connaît depuis longtemps l'importance du nombre 12 dans le maintien de l'équilibre : si les chevaliers de la Table ronde sont au nombre de douze, c'est parce que le maintien de l'équilibre dans le monde suppose que les douze images du monde soient « entendues ».

2. Voir Le Guerrannic M., *Les 12 Conceptions du monde et les philosophes grecs*, Triskel, 2005. Nous abordons ce point ultérieurement.

Tableau 3 : Des fonctions de l'entreprise aux philosophies grecques (1)

Fonction	Objectifs équilibrés	Proposition de correspondance Art ou science	Définition science	Philosophies grecques	Mois de l'année
<b>1</b> <b>Innovation</b> <b>R&amp;D</b>	Créer de nouveaux biens et services Améliorer des procédés de fabrication Partir de l'existant, en déduire ce qui manque et combler ce manque	Astronomie Astrophysique	Science de l'observation des astres et déduction des phénomènes sous-jacents	Idéalisme Platon	Mars Avril
<b>2</b> <b>Production</b>	Élaborer, fabriquer des biens ou services répondant aux besoins et sous contraintes techniques	Physique	Science de la nature Connaissance de la nature matérielle	Rationalisme Socrate	Avril Mai
<b>3</b> <b>Communication</b>	Délivrer un message avec clarté et pédagogie Promouvoir un bien ou un service	Rhétorique	Art ou technique de persuader	Mathématisme Pythagore	Mai Juin
<b>4</b> <b>Organisation</b> <b>Informatique</b>	Agencer l'organisation et poser les règles d'échange de l'information en les faisant évoluer en fonction du développement de l'organisation	Grammaire	Étude des règles régissant une langue	Matérialisme Démocrite	Juin Juillet
<b>5</b> <b>Leadership</b> <b>Direction générale</b>	Coordonner les fonctions, orienter et rendre leurs actions cohérentes pour l'atteinte d'un objectif commun (à l'image du chef d'orchestre)	Musique	Art consistant à arranger et ordonner les sons et les silences dans le temps	Sensualisme Épicure	Juillet Août
<b>6</b> <b>Comptabilité</b> <b>Finance</b>	Valoriser, évaluer et comptabiliser les activités Communiquer les chiffres-clés	Arithmétique	Science des nombres	Stoïcisme Zénon de Citium	Août Septembre

Tableau 3 : Des fonctions de l'entreprise aux philosophies grecques (2)

Fonction	Objectifs équilibrés	Proposition de correspondance Art ou science	Définition science	Philosophies grecques	Mois de l'année
7 Concertation Droit	Créer un lien de confiance, un rapport d'échange ou de droit structuré par le contrat	Droit	Étude des règles régissant la vie sociale	Réalisme Aristote	Septembre Octobre
8 Contrôle de gestion Planification	S'assurer de l'atteinte de la performance Accompagner le pilotage et le développement de l'organisation	Alchimie	Science des passages et des transitions à un état d'équilibre à un autre plus stable et plus harmonieux	Dynamisme Thalès / Héraclite	Octobre Novembre
9 Stratégie	Définir les missions, les buts et les activités à suivre Se projeter dans le temps et l'espace et délimiter les cibles à atteindre	Géométrie	Science de la mesure du terrain	Monadisme Anaxagore	Novembre Décembre
10 Entreprendre Présidence	Gouverner et développer l'entreprise de façon harmonieuse et équilibrée Alerter et éclairer la direction générale Être le gardien des valeurs	Théologie	Science de la révélation	Spiritualisme Phérécyde de Syros	Décembre Janvier
11 Ressources humaines	Administrer, mobiliser, développer les ressources individuelles et collectives S'assurer de l'adéquation Hommes/postes/fonctions Veiller à la santé psychique et physique des acteurs	Médecine	Science du corps humain et de la préservation de la santé	Pneumatisme Anaxagore	Janvier Février
12 Marketing Ventes	Faciliter la commercialisation des produits et services Vendre des produits et des services S'adapter aux besoins des clients par le dialogue	Dialectique	Art du dialogue et de la discussion	Psychisme Empédocle	Février Mars

À l'instar des douze mois de l'année qui rythment la vie de l'homme et de la nature, ces douze grandes fonctions servent à perpétuer le développement et la vie de l'entreprise. Si chaque mois de l'année apporte sa contribution particulière au rythme des saisons – par exemple, les mois de repos (hiver) sont nécessaires à la nature avant qu'elle ne connaisse ceux de la renaissance (printemps) – ces fonctions ont un rôle essentiel dans l'entreprise : c'est leur rencontre et leur imbrication solidaire qui doivent permettre de re-générer en permanence l'organisation.

Dans tout projet ou entreprise, il faut donc que ces douze fonctions soient présentes, même si ce n'est pas nécessairement au même moment, et qu'elles ne soient pas tronquées. Une question posée, une problématique rencontrée, une phase de développement nécessitent un dialogue et un partage entre les douze fonctions ou visions de l'entreprise, lesquels, à l'issue d'un processus de maturation ou de décantation, conduisent naturellement à mettre en avant une vision ou une fonction dont le rôle sera d'aider à franchir un pas dans la résolution de ce problème. Dans sa sagesse, le législateur avait d'ailleurs prévu que le conseil d'administration devait être composé d'au moins sept membres et qu'il serait au complet avec douze membres ; ce qui permettait de gouverner l'entreprise en interpellant les douze administrateurs<sup>1</sup>.

Plus exactement, chacune des phases de développement que connaît une organisation met plus particulièrement en avant certaines de ses fonctions. Prenons trois exemples :

- La fonction « innovation – recherche et développement » est absolument indispensable lorsque l'entreprise est dans une phase de lancement.
- La fonction « organisation – informatique » émerge quand l'organisation ressent le besoin de se structurer (lors, par exemple, d'une bifurcation).
- D'autres fonctions sont là en permanence : c'est le cas des fonctions « Entreprendre » ou « Stratégie », lesquelles apportent à l'ensemble une vision et une énergie nécessaires au développement.

À l'exemple des fonctions du corps humain<sup>2</sup>, il faut que chaque fonction ait les moyens de s'acquitter des missions qui lui sont assignées. Il faut, d'une part, qu'elle soit écoutée, et d'autre part, qu'elle dispose de compétences humaines en adéquation avec les finalités de l'entreprise. Certes, l'entreprise a des arbitrages budgétaires à effectuer, mais ces derniers doivent être équilibrés. Les fonctions ont toute leur utilité : on veillera à ce que les activités plus difficilement mesurables (fonctionnelles, de management...) ne soient pas négligées.

Bref, on cherchera à atteindre un certain équilibre entre ces douze fonctions. Par exemple, dans tout projet qui démarre, il ne faut pas surdimensionner la fonction « comptabilité – finance » au détriment de la fonction « innovation – R&D ». On s'évertuera aussi à toujours équilibrer les fonctions « marketing – ventes » et « production » ou « marketing – ventes » et « ressources humaines ».

1. Ce qui fait écho ici aux modalités de prise de décision des 12 chevaliers de la Table ronde.

2. Que l'on regroupe généralement en trois grandes familles : les fonctions de nutrition, de relation (avec l'extérieur) et de reproduction.

## 1.3. Un ensemble modulé par des relations humaines

### 1.3.1. L'entreprise, lieu de vie et de transformation individuelle

L'entreprise n'est pas qu'une boîte noire dans laquelle des inputs (capitaux investis, matières premières...) sont transformés en outputs (dividendes versés, production...) : elle est aussi un lieu de rencontres et d'échanges<sup>1</sup> où s'opèrent les processus de transformation individuelle. Le développement de l'homme ne s'arrête pas aux portes de l'entreprise dans laquelle il travaille. Toute organisation s'affiche au contraire comme un espace privilégié dans lequel il poursuit son processus d'individuation, processus sur lequel nous reviendrons plus tard ; car on ne se développe pas de manière isolée, mais bien dans ses rapports avec les autres<sup>2</sup>.

Le contrôleur de gestion doit en avoir conscience : d'abord parce que ses activités l'amènent nécessairement à entrer en relation avec les autres (dirigeants, opérationnels...) ; ensuite parce que lui-même a certainement beaucoup à apprendre de ces relations dans l'exercice de son métier ; enfin, parce que le développement de l'entreprise qu'il est censé accompagner passe par celui des hommes qui la composent. Pourquoi le contrôleur de gestion est-il particulièrement concerné par le développement des hommes ? Car sa fonction, plus peut être que toute autre fonction, consiste à évaluer l'entreprise et à l'accompagner dans son développement guidé par une recherche de « perfection » ; du coup, sa mission auprès des opérationnels interpelle de l'extérieur ces derniers sur leur propre processus intérieur de développement et de prise de conscience (processus d'individuation)<sup>3</sup> comme nous le verrons dans le chapitre 7. On verra d'ailleurs que le cycle de prise de conscience chez un être humain démarre toujours par un phénomène extérieur qui lui fait écho.

Si l'entreprise est avant tout un ensemble d'individus en interaction (Weick, 1995), elle ne peut se développer de manière pérenne, agile et durable que sur la base du développement de celui qui la fait : l'homme. C'est pourquoi nous tenons à replacer celui-ci au cœur des problématiques de l'entreprise ; ce qui nous conduit, ce faisant, à étudier son fonctionnement. Les travaux en sociologie ou en psychosociologie (Crozier, Friedberg, March...) permettent de mieux comprendre les phénomènes de résistance au changement, les blocages mentaux, les émotions, les logiques d'acteurs comme la recherche du pouvoir, les différences de rationalité, les rapports de force individuels ou collectifs, les jeux et les ruses pour contourner les règles ou conserver des avantages.

---

1. Échanges qui se sont accélérés grâce aux technologies de l'information et de la communication (Intranet...).

2. Ceci explique sans doute pourquoi les chômeurs se sentent souvent marginalisés.

3. Se reporter au chapitre 2, § 2.1.

### 1.3.2. L'entreprise, espace de résistance aux changements

L'entreprise est également un lieu où les dimensions psychosociologiques des acteurs et des groupes, notamment dans les phases de changement, de bifurcation ou de rupture, sont particulièrement marquées. Si le changement est la condition de survie de l'entreprise, il a un effet perturbateur : il met en cause les individus, en agissant sur leur image du monde, leur rôle, et la construction de leur identité ; il provoque des réactions émotionnelles comme l'espoir d'un plus grand épanouissement, la peur de l'échec ou le sentiment de remise en question personnelle ; il est souvent perçu comme une menace et rend aveugle. Ainsi le précise M. Jolinon (2007, p. 63)<sup>1</sup>, « nous ne voulons pas voir ce qui est à voir, pour ne pas changer [...]. Lorsque nous sommes incapables de concevoir la continuité au sein du changement, une sorte de paralysie s'installe dans les profondeurs de notre psychisme. »

Comme nous l'avons expérimenté à de nombreuses reprises, il arrive souvent que des résistances apparaissent lors du lancement d'un projet conduisant à un changement d'organisation ou de pilotage... Le contrôleur de gestion doit savoir que, face aux changements organisationnels – induits par un nouveau projet, par exemple, l'implantation d'un progiciel de gestion intégrée (PGI) –, il existe trois types de réactions chez les acteurs concernés. Les « enthousiastes » (10 à 15 %) sont prêts à s'investir ; les « réfractaires » (10 à 15 %) sont particulièrement critiques ; le « marais » (70 à 80 %) regroupe ceux qui sont entre les deux, des « plutôt favorables » aux « plutôt sceptiques », en passant par les hésitants et les craintifs.

La tendance naturelle est de s'appuyer sur « les enthousiastes ». Or, il faut aussi emmener le groupe principal constitué par « le marais ». Ce qui caractérise ceux du marais, c'est qu'ils n'ont pas pu ou eu le temps d'approfondir cette problématique de façon structurée et cartésienne. Ils sont donc soumis à une perception émotionnelle de ce projet. Pour les aider à dépasser leurs peurs, les porteurs du projet doivent inspirer confiance et faire preuve d'empathie. Bien sûr, ce lien de confiance sera d'autant plus fort qu'il aura été créé préalablement de manière authentique.

Les causes de résistance sont nombreuses :

- l'absence de prise de conscience du problème ; on ne comprend pas pourquoi il faut changer puisque la situation existante est perçue comme satisfaisante ;
- la relégation au second plan du problème identifié ; le problème est reconnu mais considéré comme secondaire ; l'individu refuse alors de s'investir dans un processus qui ne porte pas sur ce qu'il considère comme le vrai problème ;
- le manque de connaissance ou de compréhension de la solution ; le problème est accepté, mais on résiste aux changements parce que l'on ne saisit pas la solution en raison d'une vision peu claire ou d'une mauvaise communication ;

1. Jolinon M., « Méditation sur le processus de transformation » in Descamps M.-A. et al., *Psychanalyste et spiritualité*. Éditions Trismegiste, 2007, pp. 63-72.

- le rejet de la solution ; le problème est reconnu et la solution connue, mais on rejette cette dernière jugée non pertinente ; c'est le cas lorsque les opérationnels refusent une solution imposée par le haut, souvent parce que leur expérience du terrain leur montre qu'elle est mauvaise ;
- la peur des conséquences anticipées de la solution ; le problème et la solution sont reconnus mais la réalisation de cette solution effraie parce qu'on a peur de ne pas pouvoir s'adapter aux nouvelles conditions ou de perdre en confort ou en pouvoir ; le manque de moyens est souvent invoqué.

Comment réagir face aux résistances émergentes dans la vie du projet ? Le manager et le contrôleur de gestion doivent en priorité identifier la ou les formes de résistance. Ils devront aussi être vigilants, car, parmi les plus enthousiastes ou ceux qui sont *a priori* les moins difficiles à convaincre, les comportements peuvent évoluer dans le temps, dans un sens comme dans un autre. Une démarche pédagogique, d'écoute et de dialogue, est alors nécessaire pour conserver l'adhésion de ceux qui étaient plutôt favorables au changement mais qui se trouvent soudain confrontés à des difficultés imprévues (ou plus grandes que prévu), difficultés qui peuvent les amener à rejeter subitement le changement.

En fait, l'adhésion de la majorité des individus à un projet nouveau dépend de deux éléments principaux :

- du niveau de difficulté qu'ils anticipent par rapport au changement – par exemple, l'implantation d'un progiciel de gestion intégrée (PGI) peut obliger les acteurs à être plus productifs, à se former et/ou à réorganiser leur travail ;
- de l'écart entre la difficulté rencontrée effectivement et ce qu'ils ont anticipé, le niveau de difficulté variant avec l'avancement du processus de changement.

Dans les cas les plus difficiles, la résistance peut conduire à des blocages mentaux. Tout processus de transformation rencontre des périodes extrêmement critiques qui peuvent aller jusqu'à la remise en cause du changement lui-même. Le manager ou le contrôleur de gestion doivent alors disposer d'outils leur permettant d'être immédiatement alertés de l'arrivée de telles périodes à risques, afin de pouvoir réagir efficacement, dès les premiers signes d'alerte. Et contrairement aux résistances, les blocages mentaux ne correspondent pas à un refus d'adhérer au changement mais à une impossibilité de soutenir efficacement le processus en évoluant soi-même ou en imaginant des solutions pour résoudre les problèmes rencontrés ; ils sont dangereux car ils confinent le raisonnement et la créativité dans le domaine des habitudes et du connu ; ils empêchent souvent d'imaginer la bonne solution ou de résoudre les problèmes de façon optimale (on se met alors à élaborer des solutions très compliquées...). Il revient au manager d'élargir le champ de recherche des solutions : la résolution des problèmes implique souvent de porter une vue différente sur le champ dans lequel il se situe.

D'une façon générale, le manager et le contrôleur ne doivent pas considérer les phénomènes de résistance comme anormaux ou inutiles :

- Le changement est synonyme de risque pour les acteurs ; leur réaction est donc tout à fait compréhensible.
- Lorsque l'on met en œuvre un projet facteur de changement, il est toujours utile de réunir autour de la table enthousiastes et réfractaires, afin d'avoir une vision plus équilibrée des conséquences réelles de la mise en œuvre de ce projet. Dans la pratique, par confort on préfère souvent ne pas intégrer les « réfractaires » dans le groupe de travail. Notre expérience nous a montré que cela n'est pas efficace : ne pas les associer conduit souvent à accroître leur résistance ; leur contribution est aussi positive, car leur message éclaire sur des zones de fragilités dans le projet.
- Les effets perturbateurs du changement, comme les mouvements de résistance, conduisent les individus et l'entreprise dans son ensemble à certaines prises de conscience ; les points de résistance peuvent révéler des points ou des zones du projet qui sont insuffisamment approfondis.
- Ainsi, lorsque les phénomènes de résistance sont particulièrement forts ou violents, c'est souvent parce que l'entreprise n'est pas assez équilibrée (les intérêts de l'ensemble des parties prenantes n'ont pas été pris en compte) ; de fait, ils constituent de ce point de vue un excellent révélateur pour le pilote ou son copilote, qui devront alors s'interroger sur le bien-fondé du changement et/ou sur les mesures à prendre pour en améliorer la portée<sup>1</sup>.

### 1.3.3. L'entreprise, espace où s'activent logiques de pouvoir et stratégies d'acteurs...

Le pouvoir d'un acteur se mesure davantage à la portée de son influence qu'à son titre, son niveau hiérarchique ou sa fonction ; il s'exerce partout (pas seulement au sommet stratégique) et à travers un jeu complexe et mouvant de relations humaines. En entreprise, la situation réelle du pouvoir est souvent le résultat d'équilibres fragiles, d'interprétations de « l'officiel » et de « l'officieux », de multiples rapports de force. Souvent lié à des résistances, le pouvoir peut se bâtir sur la confiance, la dépendance, le respect, l'amour ou encore la crainte.

La volonté d'avoir ou d'obtenir le pouvoir conduit à la mise en œuvre de stratégies d'acteurs ou de tactiques (Crozier et Friedberg, 1977)<sup>2</sup> qui, à tous les niveaux, se propagent et se soutiennent pour former des dispositifs d'ensemble que personne en particulier n'a véritablement voulus ou conçus. Face à un problème qui se pose ou à une décision qui doit être prise, ces stratégies peuvent revêtir de multiples formes. Des acteurs ou des groupes d'acteurs cherchent, par exemple, à imposer aux autres leur définition des faits et des problèmes afin de fermer le champ d'action à d'autres

1. Dans le chapitre 2, § 2.3, nous verrons en effet que plus l'entreprise se développe de manière intégrée moins ces résistances risquent de se manifester.

2. Crozier M., Friedberg E., *L'Acteur et le Système*. Seuil, 1977.

rationalités que la leur. On retrouve ici les conflits classiques entre les acteurs de la production et les commerciaux, ou entre les commerciaux et les financiers : chacun tente de définir le problème et sa solution selon ses propres critères et de le ramener à l'unique dimension qui le concerne. D'autres font de la rétention d'informations, contrôlant ainsi des « zones d'incertitude ». D'autres encore tentent de contourner les règles dès l'instant où elles sont érigées.

Le contournement de règles n'est pas toujours inutile, au contraire. D'une part, il révèle un dysfonctionnement (par exemple, si le budget est considéré comme injuste, c'est parce qu'il n'a été conçu que par la zone tête ; les acteurs n'ont pas été consultés, il ne peut donc y avoir de solidarité dans l'action). D'autre part, les arrangements informels apportent des solutions là où l'organisation n'en propose pas : tout en donnant l'impression d'un écart, ces ajustements mutuels permettent aux managers, par exemple, d'être plus efficaces, de mieux supporter les conditions de travail ou d'éviter les sanctions : connaissant mieux le terrain que leur hiérarchie, ils disposent d'arguments et de justifications à apporter en cas de mauvais résultats, se constituant ainsi des matelas de protection (*slack* organisationnel).

Logiques de pouvoir et stratégies personnelles sont inhérentes à la nature humaine : les logiques de pouvoir sont davantage présentes lorsque les individus n'ont pas ou peu réalisé leur processus d'individuation<sup>1</sup> ou d'autonomisation. Leur faible autonomie et leur dépendance vis-à-vis des autres est source de peur, ce qui les conduit à créer des zones de sécurité pour se protéger ou à se mettre sous la dépendance ou le pouvoir d'un autre. Corrélativement, celui qui exerce un pouvoir autoritaire répond, lui aussi, à une logique de peur. Ces logiques sont la manifestation que l'individu, à un moment donné, se retrouve plus dans l'avoir que dans l'être, ou tend à *surdévelopper* son côté masculin (dans la culture chinoise, excès de *yang* au détriment du *yin*). Elles peuvent être néfastes, au sens où elles ne servent pas toujours la communauté, mais des intérêts personnels.

À son niveau, le contrôleur de gestion, qui n'a, bien entendu, qu'une vision partielle des stratégies (affichées ou non) de ses interlocuteurs, ne peut les éviter ou aller à leur encontre (lui-même d'ailleurs peut être dans une logique de recherche du pouvoir et met en œuvre ses propres stratégies). En revanche, ce dont il doit être conscient, c'est que ces stratégies ou ces ruses n'ont de portée qu'à partir du moment où l'entreprise ne parvient pas à un développement suffisamment équilibré (dans le cas, par exemple, d'un management dictatorial, les alliances et les ententes se défont aussi vite qu'elles se font). Dans les entreprises pérennes, agiles et efficaces, stratégies, ruses et arrangements se font sans doute moins pressants ; le pouvoir est un pouvoir plus « collectif », fondé sur le « bien commun », qui émerge et s'impose naturellement à tous comme une évidence.

---

1. Ce concept sera développé au chapitre 2.

## L'essentiel du chapitre 1

Comprendre les dynamiques de l'entreprise, c'est prendre conscience de ce qu'elle est : un système adaptatif complexe (SAC), un organisme vivant, un ensemble modulé par des relations humaines.

- **L'entreprise est un système adaptatif complexe.** L'efficacité de son pilotage repose sur la prise en compte de trois caractéristiques : finalité claire et appropriée, circulation de l'information et apprentissage, décentralisation et responsabilisation. De même, pilotes et copilotes devront appréhender correctement les phénomènes de bifurcation et combiner dans leurs modes de management ordre/désordre, certitude/incertitude, logique cartésienne/logique système complexe.
- **L'entreprise est un organisme vivant.** Comme tout organisme vivant, l'entreprise est articulée selon trois dimensions principales : la zone tête, la zone rythmique et la zone du métabolisme. Chacune de ces zones a un rôle bien défini et une logique de fonctionnement qui lui est propre. L'analogie au corps humain doit permettre aux managers et aux contrôleurs de gestion de mieux comprendre le fonctionnement de l'entreprise et d'en identifier plus facilement les conditions d'existence et les leviers de performance : allocation optimale des ressources, solidarité, bien commun du système, recherche d'équilibre, fluidité des échanges, approche des problématiques par les douze points de vue, coconstruction via une implication des douze fonctions de l'entreprise...
- **L'entreprise est un ensemble modulé par des relations humaines.** L'entreprise n'est pas une boîte noire, mais un lieu de vie où les individus se développent, opposent directement ou indirectement des résistances aux changements et mettent en œuvre des stratégies individuelles pour obtenir du pouvoir. Les résistances proviennent de peurs et d'une absence de finalités claires ; c'est aux managers d'en être conscients, de ne pas entrer dans ces jeux, d'inspirer confiance et de faire preuve de pédagogie pour aider les acteurs à dépasser leurs résistances.