

Extrait de : *Le rôle des outils de gestion dans l'évolution des systèmes sociaux complexes*, sous la direction de M. BERRY, C.R.G-École polytechnique, 1983, rapport pour le Ministère de la recherche et de la technologie.

LES MACHINES DE GESTION

J. Girin

L'expression "outil de gestion" est porteuse d'une analogie entre "moyens de gestion" et "moyens de production" qu'il peut être intéressant de poursuivre, ne serait-ce, éventuellement, que pour en voir les limites. C'est ce que je voudrais tenter de faire ici, en me demandant en particulier ce que pourraient être des "machines de gestion", par opposition aux "outils de gestion". Je m'inspirerai pour cela, entre autres, et très librement, de quelques-unes des considérations que Marx a consacrées à ce sujet, en particulier dans les chapitres XIV et XV du *Capital*, livre 1.

La distinction entre outils et machines fait partie du sens commun. Pour la plupart des gens un étau, une lime, un fer à souder, etc. sont des outils, tandis qu'un tour, une fraiseuse, une presse, etc., sont des machines. Si le bricoleur du dimanche appelle parfois "machine" sa perceuse à main, ce n'est que pure emphase : le professionnel ne s'y trompe pas, qui n'hésite pas à ranger l'objet en question dans sa caisse à outils ...

Comme première approche, ce qui me paraît caractériser l'outil, c'est sa disponibilité : on s'en saisit quand on en a besoin, on le pose ensuite. Le soir, on le range, on le rend au magasin d'outillage, et il est fort possible que l'on ne s'en serve plus pendant une durée assez longue. Cela n'exclut pas que l'outil puisse être très sophistiqué (un oscilloscope, un micro-ordinateur), ou très spécialisé (la clé qui sert à démonter telle pièce particulière dans telle automobile). Rien de tel, en revanche, avec la machine : pas question de la ranger le soir, mais bien plutôt de la nettoyer, de la graisser, de la couvrir, et de ranger ce qui est autour. Pas question, généralement, de l'oublier, de la laisser inactive, il faut la rentabiliser. Pas question, souvent, de la déplacer, on se déplace au contraire pour s'en servir.

Dans son analyse du développement du mode de production capitaliste, Marx a été amené à distinguer deux stades successifs : celui de la manufacture et celui de la grande industrie. Cette distinction repose en particulier (parmi d'autres considérations) sur l'opposition entre la notion d'outil et celle de machine. Grosso modo, la manufacture serait avant tout une organisation : spécialisation des tâches, hiérarchisation, développement des procédures de contrôle, rationalisation, etc., qui ne remettrait pas fondamentalement en cause la base traditionnelle de la production, c'est-à-dire le métier. Autrement dit, l'activité de production resterait, comme dans les modes de production antérieurs, fondée sur l'habileté et le savoir-faire professionnels de l'ouvrier. Les outils sont alors

vus comme un moyen, perfectible, souvent très spécialisé lui aussi, au service d'une activité dont le producteur de base serait le centre. Dans la grande industrie, au contraire, ce serait la machine qu'il faudrait considérer comme à la base du processus. C'est elle qui accomplirait véritablement l'acte de production, c'est en elle que se trouverait concentré l'essentiel du savoir nécessaire à la production. Par rapport aux machines, l'activité des travailleurs deviendrait subalterne : "l'habileté de l'ouvrier apparaît chétive devant la science prodigieuse, les énormes forces naturelles, la grandeur du travail social incorporées au système mécanique (...)"

La question discriminante, pour Marx, semble donc être la suivante : qui produit ? La réponse étant double : les travailleurs produisent avec l'aide des outils (dans la manufacture), tandis que les machines produisent avec l'aide des travailleurs (dans la grande industrie).

Sachant qu'il faut généralement à la fois des travailleurs et des outils (ou des machines) pour que quelque chose se produise, on pourrait juger un peu subtil de désigner les uns comme se trouvant à la "base" du processus de production, tandis que les autres seraient considérés en position d'auxiliaires. L'intérêt de l'opposition ne se démontre qu'en fonction d'un ensemble d'observations dont elle enrichit la signification. Ces observations sont, très résumées, les suivantes :

— La machine, qui représente une quantité importante de travail accumulé, est coûteuse. Elle est par ailleurs sujette à une double usure : matérielle (sans que cela dépende nécessairement de son usage), et surtout "morale" (nous dirions l'obsolescence), du fait que d'autres machines plus efficaces arrivent sur le marché. Elle doit par conséquent être utilisée au maximum de ses capacités. Pas question de laisser une machine inactive, comme on pouvait laisser un outil.

— la machine possède son propre rythme, auquel ceux qui l'utilisent (ou qui la servent) doivent se soumettre. Rythme encore plus implacable que celui imposé par l'organisation du travail dans la manufacture.

— Les spécialisations basées sur le métier, l'habileté manuelle ou le savoir faire, tendent à disparaître avec l'utilisation des machines, pour laisser place à des tâches relativement indifférenciées, car généralement très simples, consistant à alimenter la machine. Les travailleurs deviennent par conséquent relativement interchangeables : hyperspécialisation des tâches et interchangeabilité des travailleurs.

— Séparation de la conception et de l'exécution : la machine achève de déposséder le travailleur de son savoir sur la technique de production. La technique de production est pensée en grande partie au moment où l'on conçoit la machine, par ceux qui la conçoivent, et non pas au moment où s'accomplit effectivement la production.

Ces observations sont-elles transposables dans le domaine de la gestion ? Peut-on, en particulier parler de "machines de gestion", par opposition aux outils de gestion ? Quelles conséquences pourrait-on en tirer ?

En réalité, la plupart des ensembles que l'on désigne habituellement sous le nom d'outils de gestion peuvent être considérés, à mon avis, comme des machines, car ils en possèdent la plupart des traits caractéristiques. Par exemple, une comptabilité (analytique ou générale) suppose un fonctionnement régulier (on sait qu'il faut recueillir en permanence telles et telles données, produire à dates fixes tels et tels résultats) ; le savoir sur lequel elle repose est pour une grande part extérieur à ceux qui la tiennent — c'est déjà largement vrai dans le cas où elle est faite à la main (le comptable doit se conformer au modèle du "plan comptable", dispose d'assez peu de liberté quant à la forme qu'il donnera aux résultats, etc.), ça l'est encore plus lorsque la comptabilité est informatisée, car on fera appel à des conseillers extérieurs, détenteurs d'un savoir spécifique, pour la mettre en place, et il faudra ensuite se conformer au mode d'utilisation qui a été prévue ; dans le cas d'une comptabilité analytique, il y a probablement aussi des phénomènes d'obsolescence (on ressent la nécessité de temps en temps d'adopter un modèle plus récent, un nouveau mode de découpage, etc.)... On pourrait faire des remarques du même genre à propos des horaires de travail, de la planification, etc.

L'avantage de les considérer sous l'aspect "machines" me paraît assez évident. Cela permet de mettre au premier plan des phénomènes tels que : déqualification relative et interchangeabilité des cadres ; opacité plus grande (on perd de vue les finalités de l'activité pour se centrer sur les nécessités de l'entretien et du fonctionnement en continu) ; existence d'un secteur d'activités de production et de commercialisation des machines de gestion, etc. Cela permet aussi de mieux poser le problème de la dialectique des finalités de l'action et des moyens d'action : on met en place une machine en vue d'un résultat, mais la logique de la machine finit par primer la logique de l'action.

La question serait plutôt de savoir ce que sont (ou ce que seraient) de véritables "outils" de gestion. Une panoplie de modes d'action mobilisables à la demande, qui ne risqueraient jamais de prendre le dessus par rapport à ceux qui les utilisent...

On s'est demandé ce qui pouvait bien distinguer une machine de gestion d'une institution.

Une première réponse serait d'ordre épistémologique : il faut faire la différence entre la matière sur laquelle on travaille et les objets d'étude sur lesquels on réfléchit. La différence entre machine et institution n'est pas inscrite dans la réalité, mais elle est donnée par le point de vue théorique que l'on adopte. Parler de machine, plutôt que d'institution, c'est mettre l'accent sur des propriétés qui n'apparaissent pas nécessairement dans le deuxième cas. Dans cet ordre d'idée, on peut mettre en avant l'aspect instrumental (relativement à une

activité donnée) de la notion de machine, par opposition à l'aspect régulation, codification de l'ordre social, ou "sacré", lié à l'institution. Par exemple, la loi serait institution, l'organisation de la justice, machine, bien que les deux soient difficiles à distinguer dans la réalité (la loi dit aussi comment doit fonctionner la machine judiciaire). La loi serait institution ; la machine judiciaire, justice...

Un autre type de réponse serait de mettre l'accent sur le fait qu'une machine est aussi une "marchandise", ce qui n'est généralement pas le cas des institutions. Par exemple, le M.T.M., ou la D.P.P.O., ou encore le B.C.G., sont des sortes de "biens d'équipement" élaborés quelque part et adoptés ailleurs. En revanche, les institutions ne sont pas des "choses" que l'on transporte d'un endroit à l'autre, et en particulier d'une société à l'autre. La notion d'institution est étroitement liée à celle de société.

En forme de conclusion provisoire, il me semble donc que l'on peut ajouter aujourd'hui à la question de Marx "qui produit la question qui gère?". Les "gestionnaires" sont-ils encore des producteurs de gestion, ou simplement des auxiliaires au service de machines qu'ils ont eux-mêmes mises en place ?