Discussion : la gestion productrice de sens ?

Denis Bayart

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/ccrh/1762>

DOI : 10.4000/ccrh.1762

ISSN : 1760-7906

Éditeur

Centre de recherches historiques - EHESS

Édition imprimée

Date de publication : 20 octobre 2000

ISSN : 0990-9141

Référence électronique

Denis Bayart, « Discussion : la gestion productrice de sens ? », *Les Cahiers du Centre de Recherches Historiques* [En ligne], 25 | 2000, mis en ligne le 16 janvier 2009, consulté le 23 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/ccrh/1762> ; DOI : 10.4000/ccrh.1762

Ce document a été généré automatiquement le 23 avril 2019.

Article L.111-1 du Code de la propriété intellectuelle.

Discussion : la gestion productrice de sens ?

Denis Bayart

- 1 La gestion n'est généralement pas considérée par les autres sciences humaines et sociales comme une discipline qui donne du sens aux événements, au monde. Ou alors, il s'agit d'un sens très profondément marqué par les visées sociales du patronat, imprégnation qui fait considérer ce sens comme irrémédiablement biaisé, ne pouvant qu'être « décodé », replacé en contexte, confronté aux discours d'autres disciplines... Les disciplines capables d'opérer cette mise en contexte sont des disciplines explicitement « donneuses de sens » telles que l'histoire, la sociologie... C'est en tout cas un des enseignements que je retire de notre pratique pluridisciplinaire dans le groupe de travail. La gestion apparaît donc le plus souvent comme un ensemble de techniques autour desquelles se développe un discours idéologique. Pourtant, la gestion s'attaque, en tant que discipline, à un problème qui n'est pas fondamentalement différent, par nature, de celui qui fonde l'économie : il s'agit de mettre en relation des moyens et des fins, d'organiser l'usage des moyens de façon à atteindre certaines fins en se soumettant à certains principes : économiser les moyens, respecter la législation du travail, satisfaire aux exigences des bailleurs de fonds... Notons que ces principes présentent une grande diversité, voire une hétérogénéité qui est, par contraste avec l'économie, une caractéristique fréquente des problèmes de gestion. « Adapter les moyens aux fins » : c'est aussi en conséquence de cette définition que la gestion est souvent considérée comme une discipline subalterne, ancillaire. Ce qui est important, semble-t-il, c'est bien de définir les fins, ce qui relève de la vie politique, de la vie de la cité.
- 2 Or le travail d'Éric Pezet établit qu'une telle manière de poser le problème est fondamentalement inadéquate. Il montre en effet que l'élaboration des fins que viserait la gestion est indissolublement liée aux moyens que les acteurs sociaux ont à portée ou qui paraissent mobilisables dans l'avenir, par anticipation des résultats de la démarche en cours. Fins et moyens se conditionnent mutuellement à travers l'activité des acteurs engagés dans la conception de nouveaux modes de gestion. L'existence d'une dialectique entre les moyens (les outils) et les fins est donc un premier point à souligner.

- 3 Dès lors, la question du sens que produirait la gestion, qu'elle diffuserait dans la société, peut se poser différemment. Le produit des activités des acteurs est, ici, une classification : des cadres, des cases, des critères de comparaison et de rangement (de mise dans un certain ordre). C'est donc, à première vue, du formalisme. La gestion produit un outil, que l'on peut appeler *cognitif*, qui permet de classer les gens, de les comparer, de les différencier, etc.
- 4 Un outil : que peut-on entendre par « le sens » d'un tel objet technique ? Sans nous attarder sur cette difficile question, admettons qu'on peut lui trouver du sens en observant les usages qui en sont faits. Or l'outil en question est porteur de plusieurs ordres d'usage : il a vocation à être utilisé dans l'entreprise Berliet, mais l'histoire nous montre qu'il est ensuite copié, utilisé comme modèle par l'UIMM. Il trouve ainsi, pour finir, un destin glorieux, devenant un élément très important pour la sociologie moderne. Ceci pour dire qu'un outil cognitif peut revêtir un sens très fort, comme celui-ci, ou au contraire très faible s'il reste peu utilisé, ou d'usage très circonscrit. Pensons à la comptabilité, qui fait l'objet d'études historiques très poussées : peut-on dire que la comptabilité n'est que formalisme et que, de ce fait, elle n'aurait pas de sens ? Un système de catégories est un élément à partir duquel la société produit du sens. C'est un support de différenciation dans un substrat, c'est un élément de mise en forme. Le produit d'une catégorisation est du matériau prêt pour être classé, prêt pour que s'y accroche du sens à travers des processus sociaux (à la façon des fluences et saillances selon René Thom). La gestion produit de tels systèmes, et ceux qui visent les personnes présentent à l'évidence une grande importance sociale.
- 5 Un troisième point qui ressort est que le processus de conception des nouveaux modes de gestion est très étroitement lié aux situations, et donc à des singularités, à des contingences. Dans quelle mesure le résultat final est-il lié à ces contingences ? Comment un cas singulier peut-il prendre une valeur générale ? C'est aussi ce qu'Éric Pezet étudie très pertinemment à partir de son matériau. Il faut analyser le processus de conception en cherchant comment s'opère la montée en généralité des outils de gestion produits, comment ces produits « locaux » se trouvent qualifiés pour traiter des cas généraux, ou différents.
- 6 Le processus nous apparaît dans sa singularité lorsqu'on s'attache à restituer le sens que les acteurs donnent à leur activité. Il faut en particulier mettre leur activité en relation avec la situation, en considérant de quelle façon celle-ci conditionne leur vision du processus, les moyens qu'ils peuvent mobiliser, les ambitions qu'ils forment, etc. Il faut en passer par une analyse de la situation pour comprendre les activités des acteurs. Ceci nous ramène en plein dans la question du sens de la gestion, envisagée cette fois du point de vue des acteurs dans leur activité. Il n'est pas certain que cela soit encore pertinent de distinguer entre gestion, sociologie, technique..., car les acteurs font généralement feu de tout bois et mobilisent les sciences comme n'importe quelle autre ressource (voir la sociologie des sciences et des techniques). La manière dont la ressource peut être mobilisée, importée dans le processus en cours est peut-être alors plus décisive que sa valeur épistémologique (Bruno Latour, *La Science en action*, Paris, La Découverte, 1989).
- 7 La gestion, cependant, sous son aspect de technique, se confronte à des problèmes consistant à concevoir et faire fonctionner des modes d'organisation pour traiter des processus compliqués, où il est important de ne pas faire d'erreur. C'est la facette matérielle de l'activité : il y a des épreuves de réalité. Nous avons vu au cours d'un précédent exposé que la gestion des dix mille pièces détachées de Renault demandait un

bataillon de travailleuses de bureau. Il ne suffit cependant pas de rassembler ces travailleuses, il faut aussi que leurs activités soient coordonnées. Si nous ne considérons dans cette question que le seul aspect des algorithmes qui fondent l'organisation en rendant pensable, descriptible, vérifiable, un travail d'acteurs multiples sur de grandes séries, on peut faire l'histoire de ces méthodes d'organisation en tant que méthodes formelles, ainsi que l'histoire des critères qui caractérisent les méthodes comme socialement acceptables ou non, aussi bien pour les « organisés » que pour les organisateurs. Dans l'exemple traité par Éric Pezet, les algorithmes doivent être à la fois complexes et sûrs car il s'agit d'anticiper des trajectoires individuelles en grand nombre, alors que de la qualité de cette anticipation dépend l'évolution du collectif (sa démographie, les besoins de financement...).

- 8 Soulignons encore que cette activité de conception de nouveaux modes de gestion recourt implicitement à des hypothèses de continuité de l'entreprise ou de l'organisation (par exemple, il n'est pas envisagé qu'elle cesse, du jour au lendemain, de payer son personnel). Sous cet angle, la gestion demande des opérations de catégorisation, de prévision ou d'extrapolation, des capacités de calcul, etc.
- 9 Ce sont de tels aspects que révèle le coup d'œil « générique » du gestionnaire, selon l'expression d'Armand Hatchuel. Celui qui voit comment un tableau de classification a été fabriqué, de même que le technicien voit, derrière une pièce, un produit ou une machine, la filière d'approvisionnement, le système qu'il faut mettre en place et gérer, tous les liens qui ont amené chaque composant à cet endroit, et le travail d'assemblage qu'il a fallu faire et organiser, etc... (les « solidarités techniques » au sens de Nicolas Dodier dans *Les Hommes et les Machines*, Paris, Métailié, 1995). Un gestionnaire spécialiste est comme un architecte qui discerne comment les espaces ont été bâtis, et qui peut reconstituer certains raisonnements mis en œuvre lors de la construction de ces choses, ainsi que certaines des contraintes qui sont intervenues et la manière dont elles ont été prises en compte.
- 10 Il semble donc à première vue que la gestion ne produise pas plus de sens que l'activité technique, que ce ne soit qu'une activité de calcul, de combinaison. Mais cette activité est insérée dans la société dès lors qu'elle est réelle, pratiquée dans un champ social, et le sens s'engendre par l'interférence des produits de la gestion avec les processus sociaux dans lesquels ils sont nécessairement insérés (une gestion qui ne serait pas réellement prise dans des processus sociaux ne serait qu'un exercice abstrait sur papier, ou une simulation).
- 11 Le travail d'Éric Pezet pose la question de l'identification précise et de la caractérisation de ce qui serait, en gestion, l'équivalent des laboratoires de recherche et développement pour les autres disciplines. Une gestion peut-elle être constituée et expérimentée, mise à l'épreuve, autrement qu'en « vraie grandeur », c'est-à-dire dans une entreprise réelle ? Ces questions se posent depuis longtemps à propos de l'innovation sociale mais elles prennent une coloration différente dans le cas de la gestion, lorsque l'on voit l'ampleur des transferts qui s'opèrent à l'ensemble de la société depuis certaines expériences considérées comme fondatrices. La recherche d'Éric Pezet aborde cette question du transfert, qui a une grande importance pour l'étude de l'histoire de la gestion et de sa place dans la société.