

Raconter pour ne pas trop compter *De l'art de résister aux « technologies invisibles »*

Michel Berry
École de Paris du Management

Trente ans après leur mise en évidence (Berry, 1983), l'avenir des technologies invisibles apparaît radieux, hélas. L'enjeu est aujourd'hui d'apprendre à résister à leur emprise. On observe en effet une grande appétence pour les chiffres synthétiques et les outils d'usage commode (tableaux à quatre cases, classements, etc.). Elle est entretenue par l'éloignement des acteurs sur la planète, l'urgence, et aussi par la préoccupation de mettre plus de transparence et de démocratie dans l'exercice des jugements et des choix. Les développements fulgurants des outils électroniques donnent des moyens commodes pour traiter des informations agrégées.

Le problème évoqué en 1983, qui prolongeait les travaux de Claude Riveline et du CGS de l'École des mines (Berry, Moisdon & Riveline, 1978) était le suivant : les instruments mobilisés pour simplifier les jugements et les choix arrivent à entretenir une myopie des acteurs, à structurer leurs comportements d'une façon qui échappe à leurs volontés, voire à leur conscience. Ce texte présentait un exemple pittoresque mais de portée générale, qui a sans doute contribué à sa notoriété et à son influence. On verra cependant que son influence n'a pas été assez grande dans le monde de la recherche.

Pour résister aux technologies invisibles, il faudra beaucoup d'énergie, d'intelligence, voire de ruse. Il est possible d'avancer les idées suivantes. En ce qui concerne les entreprises, sujettes à l'aiguillon de la concurrence, un certain optimisme peut être de mise. De plus grandes inquiétudes portent sur l'Administration et les services publics, où l'on voudra instaurer des critères d'efficacité sommaires. La recherche et l'enseignement supérieur sont menacés de standardisation, voire de sclérose, car la mondialisation pousse à un appétit irrésistible de chiffres et de classements.

Les entreprises apprennent à résister à la bureaucratie

Les entreprises auront certes toujours besoin d'indicateurs et de machineries de gestion – les ERP (*Enterprise Resource Planning*) ont encore de l'avenir. Mais, confrontées à une redoutable concurrence, elles sont en quête perpétuelle de réactivité et d'innovation, ce qui les pousse à la décentralisation et à un appel à l'imagination des hommes et des femmes plutôt qu'à la prévisibilité des machineries. On peut donc estimer que les technologies invisibles y ont moins d'emprise qu'il y a trente ans, époque où les grandes entreprises issues des Trente Glorieuses étaient centralisées et bureaucratiques. Ces dernières ont appris à résister à la bureaucratie pour survivre dans le monde turbulent dans lequel elles sont plongées.

L'exemple de Renault peut illustrer une manière de résister à l'emprise des technologies invisibles. Le cas anonyme des curieux effets des objectifs assignés aux acheteurs (Berry, 1983), on peut le dire aujourd'hui, se déroulait chez Renault, qui était arrivée au summum de l'organisation centralisée et subdivisée par grands

métiers (études, méthodes, fabrication, commercial, achats, etc.). Cette même année 1983, un coup de fil me parvenait, comme aimeraient en recevoir souvent des directeurs de centres de recherche : « Allo, ici M. X (directeur de la recherche de Renault). J'aimerais que vous montiez rapidement un projet de recherche chez nous. Vous choisirez le sujet, et j'aimerais qu'il soit suffisamment cher et qu'il soit animé par Christophe Midler ». Ce dernier, qui avait réalisé sa thèse chez Renault, avait une idée précise de ce qu'il avait envie d'approfondir : comment on crée une nouvelle voiture. De plus, il était clair qu'après l'extraordinaire succès de la R5 une dizaine d'années auparavant, Renault perdait la main et concevait des voitures qui se vendaient mal. Il a fallu du temps pour monter le projet car le sujet était sensible, puis une « cordée » est partie en exploration sous la conduite de Midler, avec un doctorant, Gilles Cabridain et un professeur d'HEC Montréal en séjour sabbatique, Bernard Garnier. On peut considérer qu'elle a été le début d'une rébellion contre des technologies invisibles mortifères.

Dans une première étape, les chercheurs ont montré quelles technologies invisibles il fallait débrancher, ou contourner, pour créer des véhicules différents de ceux qui se vendaient mal :

- les outils du marketing ne prévoyaient aucun marché pour les véhicules différents de la norme du moment ;
- les outils d'analyse prévisionnelle des coûts des achats conduisaient à une croissance inexorable des coûts, avec des surcoûts moindres pour les véhicules dans la norme ;
- les outils de gestion des tâches de conception, à base de diagrammes PERT issus de la recherche opérationnelle, avaient pour effet que les véhicules étaient toujours en retard. Ceux qui se trouvaient sur les « chemins critiques » avaient en effet le temps de préparer leurs arguments pour justifier leurs retards.

La thèse de Gilles Cabridain (1988), restée sous embargo pendant deux ans, avait décrit la plus belle machine de gestion que nous ayons vue et montré que celle-ci dessinait presque les véhicules conçus, qui se vendaient mal.

Toutes ces investigations situaient le problème mais ne donnaient pas la solution : la recherche de modalités alternatives demandait de l'audace, de l'énergie, de l'expérimentation ; et aussi beaucoup de dialogue, pour expliquer, convaincre, et même faire rêver.

La rébellion contre les technologies invisibles s'est accélérée en 1988, après deux changements de PDG et avec l'apparition d'un projet de voiture originale, impossible à créer selon les codes du moment : pas de marché, trop chère à fabriquer, donc pas



Café turc,
August Macke (1914)

rentable. Mais elle a séduit et a symbolisé la capacité de rebond de Renault : on l'appela la Twingo.

Une petite escouade (appelée structure projet) animée par Yves Dubreil a mené la charge tambour battant, avec l'appui du nouveau PDG, Raymond H. Lévy. Elle inventa des dispositifs et des outils, avec l'idée de faire le contraire de ce qui se faisait auparavant :

- un principe fut affirmé avec vigueur par le nouveau responsable du *design* : « Je préfère un marketing instinctif à un marketing extinctif » ;
- un nouvel outil pour les achats serait le *design to cost*. On partirait du prix à atteindre au lieu de faire des prévisions rationnelles qui conduisaient mécaniquement à des augmentations ;
- pour gérer les délais, on établirait des jalons, dates de rendez-vous incontournables pour les acteurs. La gestion par le stress remplacerait la gestion rationnelle par les graphes ;
- la gestion par projet était consacrée comme une modalité permettant de s'attaquer aux cloisonnements par métiers de l'entreprise.

Mais l'énoncé de ces outils ne suffisait pas, il restait à en trouver le mode d'emploi, à organiser une mobilisation de grande ampleur. Pour cela Yves Dubreil a fait réaliser une maquette de la Twingo et l'a montrée à des centaines de membres de l'entreprise. C'était une transgression majeure car le principe était jusque-là de cacher les futurs modèles et notamment leur *design*. Mais cela lui a permis d'enrôler des acteurs : « *Est-ce qu'elle te plairait cette voiture ? Oui, alors tu vas m'aider !* » Au terme d'une mobilisation étonnante, la Twingo est née et une transformation radicale des outils et pratiques de management a été engagée.

Bref, si on ne veut pas être prisonnier de ceux qui ne font que compter, il faut négocier et, pour cela raconter, et les choses vont encore mieux quand on fait rêver. Le fait que ce projet ait incarné une capacité de rebond de Renault alors que l'entreprise était au bord du gouffre, a aidé à contourner les technologies invisibles.

Au total, la concurrence, la menace qui pèse sur la survie des entreprises, même les plus prospères, imposent une réactivité, une capacité d'innover qui pourraient les protéger des dangers les plus graves des technologies invisibles. L'administration et les services publics invitent à plus de pessimisme.

L'administration et les services publics sous la menace

L'efficacité est recherchée dans ces domaines, mais, comme il n'existe généralement pas de concurrence, se pose la question de comment en juger. La réponse souvent apportée consiste à mettre en place des critères simples, qui peuvent devenir les bases de machineries invisibles infernales.

La LOLF (Loi Organique relative aux Lois de Finances), votée à l'unanimité – ce qui est généralement suspect –, avait prévu de simplifier le travail de vote du budget par les députés et sénateurs en résumant l'action publique en chiffres. Elle s'est finalement effondrée, ou plutôt étouffée, avec les 1347 indicateurs qui ont été retenus. D'autres avancées sont toutefois plus préoccupantes. Quand on juge les policiers sur le taux d'élucidation des enquêtes, les inspecteurs du permis de conduire sur le taux de réussite au premier examen, les préfets sur le nombre de reconduites à la frontière, les hôpitaux sur le coût des appendicites, on risque de transformer les agents publics en acteurs monomaniaques. Ils cherchent avant tout à optimiser le

critère sur lequel ils sont jugés, ce qui peut pervertir leur pratique sans qu'on s'en rende clairement compte à l'extérieur.

Pire encore, il n'est pas facile pour les acteurs eux-mêmes de se défendre et d'expliquer les effets pervers qu'ils ressentent. Certains sont mieux armés que d'autres pour mettre en relief, pour raconter, des problèmes qui échappent aux décomptes, voire qui sont causés par eux : les hôpitaux se défendent mieux que les inspecteurs du permis de conduite, les policiers ou même les préfets.

Il s'agit donc d'une piste de recherche féconde pour des chercheurs en management public : étudier les effets des variantes de technologies invisibles qui ne manqueront pas d'être inventées, et être des lanceurs d'alertes. Mais cela suppose qu'ils ne se projettent pas seulement comme des « publiants », mais aussi comme des personnes ayant un rôle social. Ceci conduit à aborder le cas de l'enseignement et de la recherche, où la situation pourrait devenir pathologique.

L'enseignement et la recherche : vers une camisole invisible ?

Lorsque le nouveau classement de Shanghai a paru, un journal a pu titrer quelque chose comme : « Les universités et les grandes écoles françaises sont dans les fonds du classement de Shanghai ». Il indiquait que l'École polytechnique était loin derrière quelques universités françaises. Un encadré précisait certes que ce classement était critiqué par les autorités françaises, mais on suspectait évidemment celles-ci de plaider leur propre cause. Le célèbre « Je sais bien mais quand même » d'Octave Mannoni (Mannoni, 1969) fonctionnait à plein, et toute la presse a repris cette ritournelle du mauvais rang des institutions françaises dans le classement de Shanghai.

Dès lors, il n'est plus question que de tailles critiques, fusions, primes pour les publications dans les revues qui améliorent le classement des institutions. Sans s'interroger sérieusement sur la question de savoir s'il y a un effet d'échelle dans l'enseignement, comment on produit de la qualité et de l'originalité, s'il ne vaudrait pas mieux cultiver des singularités plutôt que de se fondre dans la norme. Nous y reviendrons.

Dans la recherche, on a observé depuis une dizaine d'années une percée vraiment étonnante, préoccupante, des technologies invisibles. Décompte des publications, ou des citations, classement des revues, etc., sont à l'origine d'un formatage, d'une pression vers un académisme stérilisant, dans nombre de disciplines et (surtout ?) dans la gestion.

Ce qui est le plus surprenant est que l'on peut à la fois souscrire à l'analyse sur les technologies invisibles et être pris par les mécanismes sur lesquels ce texte donne l'alerte. En 2009 a été publié un texte au titre explicite, « Les mirages de la bibliométrie, ou comment scléroser la recherche en croyant bien faire » (Berry, 2009), texte qui a circulé largement. Mais la plupart des réactions ont été du même ordre : *« C'est vrai, mais on ne peut pas faire autrement : tous les autres jouent ce jeu, et on est mort si on ne fait pas comme eux »*.

Il est vrai que cette idée de mettre en place des indicateurs simples et compréhensibles par tous est très populaire. À partir de là, on peut hésiter entre deux voies :

- rentrer dans la norme,
- continuer sa voie, avec imagination et énergie pour que ce soit une marche durable.

La stratégie de retour à la norme est probablement sans issue pour des centres de recherche ayant cultivé l'originalité, comme le CRG. La meilleure voie est donc de résister aux technologies invisibles.

S'en sortir

Revenons à l'exemple de la Twingo. Nous n'avons pas d'objet aussi séduisant à montrer pour susciter l'intérêt et recruter des alliés. Quoique... S'intéresser aux grands problèmes de management d'aujourd'hui et aux questions pressantes qui taraudent la société, explorer les énigmes que cela pose, expérimenter, approfondir, parler des découvertes faites en utilisant des canaux de diffusion qui débordent les revues académiques, est une voie que le CRG a souvent empruntée. Elle permet de mobiliser à l'intérieur et à l'extérieur du champ académique. Cette mobilisation à l'extérieur du monde académique est importante car la discipline est elle-même à la recherche de sa légitimité vis-à-vis du monde de la pratique. Quand les questions traitées sont considérées comme importantes et que les chercheurs en parlent avec relief, il leur arrive régulièrement de recevoir des prix qui inspirent le respect aussi bien du monde de la pratique que du monde académique. Cela s'est souvent produit pour le CRG (y compris en 2013 avec le prix de la fondation Manpower/HEC pour le livre de Pascal Croset publié en 2012).

Explorer, inventer, raconter aident, ici aussi, à se libérer de ce qui est compté. Il est certes bon et utile d'écrire des articles académiques, mais cela ne suffit pas pour se libérer d'une camisole invisible.

J'ai récemment lu un article de Catherine Paradeise et Jean-Claude Thoenig (2013), qui font un gros plan sur les processus d'évaluation de la qualité à l'université de Berkeley et au M.I.T. On y apprend que, dans ces universités classées dans les dix premières du monde depuis des décennies, on a la plus grande défiance envers l'usage des indicateurs quantitatifs. On consacre en effet un temps considérable à l'échange sur les dossiers des chercheurs et des équipes. Pour viser l'excellence, on considère en effet qu'il faut attirer les talents originaux, cultiver la différence, oser la singularité. Les auteurs de l'article ont une belle formule : il faut miser sur la conversation sur le travail, pas sur le comptage. Autrement dit les institutions d'excellence font écran pour protéger leurs membres de la tyrannie des comptages.

L'École polytechnique est elle aussi une institution d'excellence. Elle a permis au CRG de développer une stratégie originale consistant à mettre en place une démarche de recherche sur le terrain, si difficile en gestion, et à développer une approche vraiment pluridisciplinaire, plus facile à clamer qu'à réaliser. J'avais défendu pour cela une stratégie patiente impliquant de ne rien publier dans les revues académiques



*Anier,
August Macke (1914)*

pendant cinq ans, afin d'éviter la création d'une Tour de Babel. Cela aurait semblé extravagant à l'époque aux USA, déjà pris par la vague de la bibliométrie, mais cela a été possible à Polytechnique, avec l'appui décisif d'un grand physicien, Bernard Grégory, président de la commission recherche qui a dit en substance : « *Leur projet paraît intéressant, je propose de leur donner leur chance* ».

Il est vrai qu'il y a quarante ans, l'X était perçue comme un roc indestructible et qu'elle assumait sans mal sa singularité : elle faisait converger vers elle les rêves des élèves, des parents d'élèves et des professeurs, ce qui fait beaucoup de monde en France...

Aujourd'hui, elle peut ressembler un peu moins à un roc, notamment avec la mondialisation et les effets du classement de Shanghai. Elle serait sur la défensive si elle ne savait pas parer aux effets de cette technologie invisible. Il lui faut donc raconter ce qu'elle est vraiment. Sa principale singularité est qu'elle recrute des élèves d'un niveau exceptionnel, mais c'est une idée abstraite, qui ne manque d'ailleurs pas de susciter des préventions. On pourrait certes rappeler que le niveau moyen au bac des X est supérieur à 18, mais ce ne serait peut-être pas bien reçu : on n'aime guère les bons élèves en France quand ils font savoir qu'ils sont meilleurs que les autres.

En revanche, si l'on trouvait des moyens pour permettre aux X de raconter ce qu'ils font à l'École (pas seulement des maths, loin de là), les aventures dans lesquelles ils sont pris ensuite, on montrerait de façon concrète qu'ils ne sont pas des privilégiés tournés vers le passé et se contentant de faire carrière au chaud dans de (grandes) entreprises mais qu'ils sont actifs et créatifs sur bien des lignes de front de la bataille économique et sociale d'aujourd'hui. Si, de même, on faisait savoir qu'il se fait des choses palpitantes dans ses labos, on trouverait des arguments pour tempérer les effets des classements du genre de celui de Shanghai et des standards qui ne conviennent pas à la singularité de l'X. Raconter plus, donc, pour mieux contrer ceux qui ne font que compter. Dans ce processus, *La jaune et la rouge*, revue des anciens élèves de l'école, peut jouer un rôle utile. C'est en tout cas le projet qui va m'animer dans les prochaines années puisqu'on m'a proposé d'assurer la présidence de son comité éditorial. Aux vingt ans du CRG j'avais annoncé le projet de création de l'École de Paris du management, et voici donc l'annonce d'un nouveau projet pour ses quarante ans.

Références

- Berry Michel, Moisdon Jean-Claude & Riveline Claude (1978) "Qu'est-ce que la recherche en gestion ?" *Informatique et Gestion*, n°108, septembre, pp. 66-74 et n°109, octobre, pp. 76-79.
- Berry Michel (2009) "Les mirages de la bibliométrie, ou comment scléroser la recherche en croyant bien faire", *Revue du MAUSS*, n° 33, pp. 166-184.
- Cabridain Gilles (1988) *Apports et limites de l'instrumentation financière dans l'émergence de la gestion par projet dans l'industrie automobile. Le concept de décision d'investir à l'épreuve des faits : le lancement d'un nouveau modèle de grande série*, Thèse de doctorat, Paris, École polytechnique.
- Croset Pascal (2012) *L'ambition au cœur de la transformation. Une leçon de management venue du Sud*, Paris, Dunod.
- Mannoni Octave (1969) *Clefs pour l'imaginaire ou l'Autre Scène*, Paris, Seuil.
- Paradeise Catherine & Thoenig Jean-Claude (2013) "Academic Quality Production and Organizational Governance. Lessons From Two U.S. Research Universities", Paris, working paper, PrestEnce Conference, 12-13 septembre ■