

Changer d'outils de contrôle de gestion ? De la cohérence instrumentale à la cohérence psychologique

Annick BOURGUIGNON

Alan JENKINS

ESSEC Business School Paris

Classification JEL : M41

Correspondance :

ESSEC Business School

BP 50105

95021 Cergy-Pontoise Cedex

E-mail : bourguignon@essec.fr ; jenkins@essec.fr

Résumé : Le changement d'outil de contrôle de gestion, généralement pensé en termes de « cohérence », repose sur une hypothèse implicite concernant la relation entre les outils de gestion et les acteurs de l'organisation. C'est à la lumière de cette relation, à la croisée de divers champs de connaissance, que cette communication revisite les appels à la cohérence des outils de contrôle de gestion dans un contexte de changement. Nous suggérons que l'exigence de cohérence « instrumentale » (c'est-à-dire au service de la performance et du succès) ne peut pas ignorer sans dommage les besoins de cohérence « psychologique » des acteurs. Cette proposition est illustrée par une étude de cas.

Mots clés : changement – stratégie – acteurs – cohérence – système d'information de gestion.

Abstract : Change in management control systems, usually considered in terms of « coherence », relies on unstated assumptions about the relations between management tools and techniques and organizational actors. By analyzing these relations in an interdisciplinary manner, this paper re-examines appeals to coherence typically made when management control systems change. We argue that demands for « instrumental coherence » (to enhance organizational performance and success) run a considerable risk in ignoring the important needs for « psychological coherence » of actors. This thesis is illustrated by an empirical case.

Key words : change – strategy – actors – coherence – management information systems.

Le changement d'outils de contrôle de gestion est généralement pensé en termes de « cohérence ». On change d'instruments¹ pour les mettre en cohérence avec une nouvelle stratégie (elle-même souvent « cohérente » avec une évolution du marché), donc de nouveaux comportements attendus (eux-mêmes « cohérents » avec la nouvelle stratégie). Ainsi changer d'outils de contrôle de gestion est souvent considéré comme un moyen de changer l'organisation, ses manières de penser et de travailler. Une telle croyance repose sur des hypothèses implicites concernant la relation entre les outils de gestion et les acteurs de l'organisation. C'est à la lumière de cette relation, à la croisée de divers champs de connaissance, que cette communication revisite les appels à la cohérence des outils de contrôle de gestion.

Dans la première partie du texte, nous explorons la quête de cohérence en en confrontant deux aspects : la « cohérence instrumentale » et la « cohérence psychologique ». L'appel à la cohérence instrumentale, souvent exprimé en termes d'alignement, d'adaptation (ou de *fit* en anglais), prend de multiples formes dès lors que l'on envisage de promouvoir ou de mettre en place de nouvelles structures organisationnelles ou de nouvelles méthodes de gestion. L'idée de cohérence permet d'articuler logiquement des réformes de systèmes techniques avec la notion d'efficacité économique. Par ailleurs, la notion de « cohérence psychologique » renvoie à l'expérience vécue de ceux qui utilisent les systèmes et qui sont confrontés à leurs nouvelles exigences, en rupture avec les procédures et des traditions de travail établies. La cohérence psychologique est affaire de perception, elle mobilise des représentations et des émotions liées au changement d'environnement de travail. Nous montrons dans cette première partie comment les changements de systèmes comptables génèrent des tensions et des contradictions entre ces deux formes de cohérence.

La seconde et la troisième parties fournissent une illustration concrète de l'argument précédent, à partir d'observations recueillies dans une situation d'observation participante lors de sessions de formation dans une grande entreprise française du secteur des transports.

¹ Dans ce texte nous utilisons indifféremment les termes « outils », « instruments » et « systèmes » de gestion (ou de contrôle de gestion, de GRH, etc.). De même, dans la mesure où le changement d'outil de contrôle de gestion s'accompagne souvent de modifications du système de comptabilité (et dans la mesure où le contrôle de gestion, même rénové, est encore très largement ancré dans les productions comptables), l'adjectif « comptable » est utilisé dans un sens large qui inclut le contrôle de gestion.

L'illustration décrit les changements organisationnels en cours, explique le rôle central du système comptable dans ces évolutions et recense les réactions des principaux acteurs. L'analyse suggère que le concept de cohérence, dans sa double dimension instrumentale et psychologique, est utile pour comprendre le changement d'outils de contrôle de gestion et, au-delà, donner des clés pour faciliter l'appropriation du nouvel outil.

1. Le changement d'outil et la quête de « cohérence »

1.1. Changement d'outil, « cohérence instrumentale » et déterminisme technique

Très fréquemment, le changement d'outil de gestion est un volet des projets de changement organisationnel. Les promoteurs du changement organisationnel considèrent souvent que l'amélioration visée par le changement requiert la mise en œuvre d'un nouvel outil. Dans ces situations, la promotion du nouvel outil est largement assurée par de multiples appels à la « cohérence ». En général, cet argument se décline autour de l'environnement, la concurrence, les orientations stratégiques, etc. qui rendraient le nouvel outil indispensable. Celui-ci est généralement présenté comme une façon incontournable de restaurer la « cohérence » et au-delà, de permettre la survie de l'entreprise.

Dans ces appels, on reconnaît l'idée fonctionnaliste classique selon laquelle la « cohérence » entre la stratégie de la firme et les politiques opérationnelles qui lui sont subordonnées est essentielle. Cette idée est répandue dans divers champs fonctionnels, dont les experts (marketing, ressources humaines, systèmes d'information, contrôle de gestion, etc.) revendiquent de manière croissante l'importance de leurs savoirs et pratiques dans la mise en œuvre de la stratégie. Dans cette perspective, les politiques fonctionnelles sont dépendantes des stratégies organisationnelles, et cette adaptation favorise la mise en œuvre, donc le succès des stratégies. On retrouve l'argument qu'une incohérence entre les politiques fonctionnelles et les buts organisationnels est néfaste à la réalisation de ces derniers dans, par exemple, Baron et Kreps (1999) ou Schuler (1992) en gestion des ressources humaines, dans Henderson et Venkatraman (1999) en systèmes d'information ou, encore, dans Kaplan et Norton (1996) en contrôle de gestion.

Néanmoins, même s'il est devenu coutumier de lire, par exemple dans la littérature de systèmes d'information, que ces systèmes *doivent* être *cohérents* avec les stratégies pour en assurer une mise en œuvre efficace, ces exhortations restent souvent très ambiguës. La notion de cohérence est rarement précisée, encore moins opérationnalisée. Il n'y a guère de consensus, voire de définition, de ce que sont, en pratique, la « cohérence » ou l'« adaptation », et des moyens de leur repérage. La « cohérence » résulte, semble-t-il, d'un jugement produit par l'observateur à partir d'éléments de pratiques ou de données – qui sont donc susceptibles d'être variables, tant dans leur factualité que dans leur interprétation, selon le point de vue de l'observateur (dirigeant, fonctionnels, chercheur extérieur...). De plus, la production d'un jugement de cohérence au niveau collectif suppose l'existence d'un consensus interdisciplinaire ou interprofessionnel sur des critères normatifs souvent implicites relatifs au degré de « cohérence » des éléments considérés ou à la qualité de l'ensemble ainsi formé. Ainsi, sur quels critères peut-on établir qu'un système de contrôle de gestion est un peu, moyennement ou très cohérent avec une stratégie ?

Dans la suite de ce texte, nous nommons « cohérence instrumentale » cette conception de la cohérence. En effet, tous ces appels à la « cohérence » reposent sur l'idée que la cohérence est bénéfique à l'entreprise, qu'elle améliore sa performance et favorise la réalisation des objectifs organisationnels. La « cohérence instrumentale » revendiquée par les promoteurs du changement est supposée améliorer la performance de l'entreprise. Dans le champ du contrôle de gestion, l'argument de la cohérence a été mobilisé de façon récurrente depuis les années 1980 pour promouvoir de nouvelles méthodes (ABC, *balanced scorecard* et autres tableaux de bord stratégiques, indicateurs de création de valeur...). C'est bien à la « cohérence instrumentale » que ces discours font référence : les nouveaux outils sont supposés restaurer une harmonie entre des éléments stratégiques et fonctionnels, harmonie vitale pour la performance et au-delà la survie de la firme.

Cette notion de « cohérence instrumentale » repose sur une hypothèse implicite de « déterminisme technique » (Winner, 1977). En effet, si les systèmes de gestion sont réputés contribuer à la mise en œuvre des stratégies, c'est parce qu'on considère qu'ils constituent un moyen de mobiliser le comportement humain dans un sens favorable à des stratégies spécifiques. Par exemple, le développement de mesures de performance orientées vers le client – comme dans le *balanced sco-*

recard (Kaplan et Norton, 1996) – repose sur l’hypothèse implicite que ces indicateurs vont attirer l’attention des responsables, et au-delà, favoriser des perceptions et des comportements orientés vers la clientèle, permettant ainsi la mise en œuvre d’une stratégie qui accorde au client une place centrale. Dans de telles situations, le responsable auquel ces indicateurs s’adressent est généralement considéré comme une « boîte noire », c’est-à-dire que la question de savoir comment (et pourquoi) il ou elle est supposé(e) porter attention et réagir au nouvel outil n’est pas abordée. Dans cette perspective, il n’y a guère de place pour l’interprétation et le sens particulier que la personne peut donner au nouvel outil de gestion.

1.2. *Changement organisationnel, choix sociaux et « cohérence psychologique »*

Néanmoins, le changement de système de gestion n’est pas seulement affaire d’influence comportementale. De tels changements sont également susceptibles de rompre des perceptions associées à l’ancien système. En effet, différents niveaux de normes sociales et de valeurs s’accumulent souvent dans le temps au niveau « meso » des groupes sociaux (par exemple des départements de l’entreprise), se « solidifiant » ainsi progressivement en habitudes et en routines qui séparent le cohérent de l’incohérent, le normal du déviant, l’attendu de l’inattendu, etc. Les ruptures induites par le nouvel outil génèrent donc très fréquemment de la « résistance au changement ». Celle-ci est classiquement considérée comme une sorte de fatalité (les gens seraient *naturellement* réticents à changer) et c’est en général à la communication et à la formation qu’il est laissé le soin de convaincre les membres de l’organisation que le changement en cours est incontournable. En d’autres termes, il faut combattre et surmonter la résistance au changement.

Au-delà de cette attitude communément répandue, depuis quelques décennies, notre compréhension des projets de changement organisationnel a largement intégré la dimension « culturelle » de l’adaptation. Les sous-cultures de métier ou de fonction structurent les représentations cognitives et émotionnelles que se font les individus et les groupes des outils de gestion, et au-delà le sens que les acteurs leur donnent.

De plus, la dimension « politique » des projets de changement, parfois considérée comme une extension de la dimension culturelle, a également été largement analysée. Ainsi, à la suite de March et Simon (1958), Crozier et Friedberg (1979) et Mintzberg (1983) ont souligné que les projets peuvent devenir « politiques » dès lors qu'ils sont annoncés, dans la mesure où ils attirent, comme différents pôles d'un aimant, tous ceux qui, pour des raisons de carrière ou autres, veulent soit être associés aux forces positives du changement dans l'entreprise, soit être identifiés au statu quo et à l'indifférence, voire à la résistance. Les projets de changement peuvent donc avoir également une dimension *symbolique*, qui influence les émotions et offre un cadre structurant aux représentations et aux attributions causales. Les alliances et les conflits d'intérêt peuvent ainsi se cristalliser, dessinant des « cartes » qui, parfois mais pas toujours, se superposent aux sous-cultures. Dès lors que les moyens d'expression de ces intérêts sont choisis et définis (par exemple, l'action syndicale, les alliances de départements et/ou de responsables, les réunions publiques de certaines catégories de personnel, etc.), le caractère ouvertement politique du projet émerge en pleine lumière tandis qu'en coulisses, les promoteurs du projet et les sympathisants continuent de construire le consensus autour des changements en cours, en développant des formes de communication adaptées aux divers publics.

Si les projets de changement sont inévitablement « culturels » et souvent « politiques », ceux qui conduisent et gèrent le changement sont supposés posséder des qualités appropriées. Ainsi les capacités à repérer la force et la nature des normes et des valeurs des différents groupes, à évaluer leur potentiel politique, leur degré d'influence et leur volonté, à décoder les alliances et les réseaux, à communiquer et à négocier sont fondamentales (Pfeffer, 1981). Dans le cas des projets de BPR (*Business Process Reengineering*), l'échec a souvent été imputé à l'absence d'une analyse politique solide conduite en parallèle de celle des besoins d'information et des flux.

Nous pensons que ces impératifs sont encore plus pertinents lorsque le projet n'ambitionne pas un changement incrémental, mais une rupture plus radicale de l'environnement de travail passant par un « apprentissage organisationnel » collectif. Souvent, on se fonde sur une méthode générant un niveau de réflexivité et de questionnement élevé. Certaines méthodes incluent des séances de *brainstorming* et d'analyse qui rassemblent des participants de niveau hiérarchique et

d'appartenance fonctionnelle variés. Ces séances, souvent centrées sur l'amélioration radicale des processus majeurs de l'organisation, génèrent des représentations collectives du fonctionnement de la firme qui, émergeant de réunions de coopération pluridisciplinaires inhabituelles (pouvant parfois être perçues comme artificielles), tendent un miroir à l'organisation et révèlent des vérités souvent indigestes. Par exemple, la méthode « Work Out » de la General Electric, qui vise à diminuer la bureaucratie et à fluidifier les processus – sans doute l'une des plus connues parmi ces méthodes – est ainsi utilisée par les consultants à la fois pour précipiter un sens de l'urgence du changement et une prise de conscience des interdépendances, des processus et des responsabilités (Ashkenas et al., 2002).

Globalement, si l'on revient sur la relation systèmes techniques-acteurs, on peut rattacher ces analyses culturelles et politiques du changement à la perspective dite du « choix social » (*social choice*) : les acteurs donnent du sens aux technologies et les utilisent selon leurs intérêts² (MacKenzie et Wacjman, 1998). Nous proposons de considérer que ces analyses peuvent être reformulées en termes de « cohérence psychologique », c'est-à-dire un construit mental important à la fois en termes de cognition et de motivation, pour un agent organisationnel donné (individu ou groupe). Les paragraphes suivants donnent deux exemples des formes que peut prendre la cohérence psychologique pour un individu, à travers les concepts de « *sense of coherence* » (SOC) et de « cohérence cognitive ».

- Gibson et Cook (1996) définissent le concept de « *sense of coherence* » (SOC) comme une disposition personnelle à considérer que le monde est à la fois gérable et prévisible. Il contient trois dimensions : (1) *comprehensibility*, c'est-à-dire le degré d'intelligibilité du monde ; (2) *manageability*, c'est-à-dire la capacité à « agir sur » le monde, en utilisant ses propres ressources ou celles de son entourage immédiat ; et (3) *meaningfulness*, c'est-à-dire la capacité à voir le changement comme quelque chose de normal et de porteur d'opportunité, et non de menace. Selon ce concept, la cohérence n'est pas seulement affaire d'interprétation cognitive, mais aussi de capacité d'adaptation. La personne qui ne peut pas s'adapter et donc obtenir de réponse émotion-

² À première vue, cette perspective du « choix social » apparaît radicalement opposée à celle du déterminisme technique, citée ci-dessus. Le déterminisme technique met l'accent sur le fait que les *technologies façonnent les acteurs*, alors que le choix social souligne que les *acteurs disposent des technologies*.

nelle satisfaisante aux stimuli et événements peut percevoir le monde comme imprévisible et difficile à gérer (*low sense of coherence*). La stabilité émotionnelle et le sentiment de contrôle apparaissent donc liés (Gibson et Cook, 1996). Selon Antonovsky (1987), le *sense of coherence* est « l'orientation globale donnée par le niveau de confiance, à la fois établie et dynamique, envers les éléments suivants : (1) les stimuli en provenance de notre environnement de vie interne et externe sont structurés, prédictibles et explicables ; (2) les ressources qui permettent d'y faire face sont disponibles ; (3) ces stimuli sont des défis dignes d'investissement et d'engagement » (Antonovsky, 1987, p. 19). Cette définition utilise d'autres mots que ceux de Gibson et Cook, mais l'accent est mis de façon similaire sur une perception du monde qui serait à la fois gérable et porteur de sens.

Le *sense of coherence* a été très largement étudié en relation avec les questions de santé. Ainsi, selon Antonovsky (1987), le concept de *sense of coherence* permet d'expliquer pourquoi certains individus tombent ou non malades lorsqu'ils sont confrontés à des situations stressantes. Selon Carstens et Spangenberg (1997), il y a une corrélation négative entre dépression et *sense of coherence*. Il a également été montré que le SOC est fortement prédictif de l'état de santé et de la satisfaction dans les phases tardives de la vie (Callahan et Pincus, 1995 ; Sagy et al., 1990 ; Steiner et al., 1996), ainsi qu'un modérateur du stress et un activateur des fonctions immunitaires (Lutgendorf et al., 1999). Dans une moindre mesure, le *sense of coherence* a également été étudié en relation avec les situations de stress professionnel (Albertsen et al., 2001 ; Söderfeldt et al., 2000 ; Kivimaki et al., 1998).

Le *sense of coherence* peut être associé à la perception d'auto-efficacité (*perceived self-efficacy*), c'est-à-dire la perception de sa propre capacité à atteindre certains types ou niveaux de performance dans des situations données. L'auto-efficacité dépend du contexte : elle peut donc varier en fonctions des situations et des types de comportement (Bandura, 1997 ; Cervone, 1997). Plus les gens se perçoivent comme efficaces dans la gestion de leurs activités, plus ils sont susceptibles de comportements qui conduisent au succès – parce qu'ils font face aux défis, persistent malgré les revers et sont moins anxieux lorsqu'ils se sentent menacés.

- Un autre aspect de la cohérence psychologique est celui de la « cohérence cognitive » (*cognitive consistency*), concept qui a donné lieu à de nombreux travaux théoriques et empiriques [pour une revue,

voir par exemple Abelson et *al.* (1968)]. Une revue exhaustive de ces travaux dépassant le cadre de cet article, nous ne rappellerons ici que les points communs des théories de la cohérence cognitive et à titre d'exemple, nous développerons les éléments principaux de la théorie de la dissonance cognitive (Festinger, 1957/1962).

Toutes les théories de la cohérence cognitive peuvent être « résumées » par la triple proposition suivante (Beauvois et Deschamps, 1990 ; Deaux et Wrightsman, 1984, p. 293). Tout d'abord, ces théories concernent le monde cognitif des personnes : ce qu'elles connaissent, croient ou sentent à propos d'objets, d'elles-mêmes, des autres et/ou des relations entre ces « éléments », chacun d'entre eux étant associé à une représentation. Ensuite, il y a une combinaison optimale (pour la personne) de ces représentations. Cette combinaison est nommée différemment selon les théories – « cohérence » (*consistency*³) étant le terme générique qu'on utilise pour les désigner collectivement. Enfin et troisièmement, l'introduction d'incohérence provoque chez la personne un travail « cognitif » orienté vers le rétablissement de la cohérence. Le changement d'attitude est l'un des moyens privilégiés de la réduction d'incohérence.

La théorie de la dissonance cognitive de Festinger (1957/1962) est sans doute l'une des théories de la cohérence cognitive les plus connues. Elle a donné lieu à de multiples débats et réinterprétations [voir Beauvois et *al.* (1976) pour un recensement], qui ne remettent néanmoins pas en cause sa validité générale. Festinger postule qu'il y a un besoin (*strive*) humain de « consonance » (*consonance*) – terme qu'il utilise pour nommer la cohérence dans sa théorie. Son contraire, la dissonance, est définie ainsi : « Deux éléments du monde cognitif d'une personne pertinents l'un par rapport à l'autre (...) sont dans une relation de dissonance si (...) l'inverse d'un élément pourrait être une conséquence de l'autre »⁴ (Festinger, 1957/1962, p. 13). La « magnitude » de la dissonance est fonction de l'importance de ces

³ Bourguignon et *al.* (2003) ont étudié la question de la correspondance sémantique entre les langues française et anglaise. L'anglais distingue *consistency* (qui qualifie une relation harmonieuse entre deux éléments) et *coherence* (qui introduit en sus l'idée que ces éléments en harmonie forment une entité), tandis que le français utilise indifféremment 'cohérence'.

⁴ « Two elements which exist in a person's cognition and which are relevant to one another are in a dissonant relation if (...) the observe of one element would follow from the other » (Festinger, 1957/1962, p. 13).

éléments – ‘importance’ étant synonyme de valeur pour la personne (*ibid.*, p. 16).

Les points centraux de la théorie de la dissonance cognitive sont les suivants : (1) « *l'existence de dissonance étant psychologiquement inconfortable, celle-ci motivera la personne à tenter de réduire la dissonance pour rétablir la consonance* » ; (2) « *lorsqu'il y a dissonance, en sus de cette tentative de réduction, la personne recherchera activement à éviter les situations et les informations qui pourraient augmenter la dissonance* »⁵ (*ibid.*, p. 3). Il y a trois principaux moyens de réduire la dissonance (*ibid.*, p. 19) :

- changer une « représentation comportementale » (*behavioural cognition*), en d'autres termes, adopter un comportement qui réduit la dissonance ;
- changer une « représentation environnementale » (*environmental cognition*), en d'autres termes, modifier sa perception de la « réalité ». Ceci arrive lorsque l'action n'est pas possible, parce que la personne ne contrôle pas son environnement, ou lorsque l'action crée plus de dissonance qu'elle n'en réduit ;
- ajouter une représentation pour introduire de la consonance dans l'ensemble dissonant, lorsque les représentations existantes ne peuvent pas être changées, dans le sens des deux points précédents.

Nous suggérons que les théories psychologiques de la cohérence permettent de revisiter la question des dimensions culturelles et politiques du changement, ainsi que celle de la résistance au changement. Cette dernière pourrait s'analyser comme une réaction à la perception d'incohérences : comme Argyris et Schön (1996) l'ont suggéré, les *mécanismes de défense* liés aux aspects politiques et culturels du changement mentionnés ci-dessus s'expriment en général par de l'embarras, de l'inconfort ou de la peur générés par le processus de changement. Selon les cas, des groupes professionnels (ou « fonctionnels ») entiers ou des individus particuliers, dont les responsabilités sont en jeu dans le processus en cours (souvent des cadres intermédiaires), se retrouvent ainsi en ligne de mire. La force de ces mécanismes de défense – très souvent inconscients – est telle que l'accord formel apparent avec le projet peut cohabiter avec un refus et/ou une résistance informels ou

⁵ « *The existence of dissonance, being psychologically uncomfortable, will motivate the person to try to reduce the dissonance and achieve consonance. (...) When dissonance is present, in addition to trying to reduce it, the person will actively avoid situations and information which would likely increase the dissonance* » (*ibid.*, p. 3).

clandestins. Un tel comportement vise souvent à rétablir une cohérence psychologique illégitimement mise à mal, dans la perception de l'individu ou du groupe, par le projet de changement et les outils de gestion qui l'accompagnent. Comme Argyris et Schön (1996) l'ont souligné, faute d'une méthode solide permettant de « décoder » les discours et diverses expressions des membres de l'organisation potentiellement menacés ou embarrassés par le projet, le risque est grand de voir les causes des attitudes défensives échapper aux promoteurs et analystes du changement. En d'autres termes, il faut être attentif aux *seuils de tolérance à l'incohérence* des différents acteurs.

Cette mise en perspective psychologique de la cohérence pourrait être utilement intégrée aux perspectives managériales classiques sur le changement d'outil de gestion. En d'autres termes, la formation aux systèmes d'information ou comptables ne suffit pas et devrait s'accompagner de « dispositifs » qui permettent aux acteurs de reconstruire une cohérence psychologique. Ces « dispositifs » peuvent être limités à la reconnaissance effective que le temps est nécessaire au changement organisationnel, ou que ce qui apparaît « cohérent » aux uns ne l'est pas forcément pour d'autres – comme l'ont très clairement montré les travaux empiriques de Thomas (1994) sur l'introduction de nouvelles technologies.

Cohérence instrumentale et cohérence psychologique ont des points communs, mais il existe aussi une tension fondamentale entre ces deux types de cohérence. Au chapitre des points communs, on trouve la malléabilité : comme nous l'avons montré ci-dessus, la cohérence instrumentale est un concept ambigu et la cohérence psychologique peut prendre de multiples formes. En outre, quelle que soit la perspective, la cohérence est une qualité désirable, soit parce qu'elle est supposée améliorer la performance, soit parce qu'elle est un facteur de bien-être et de confort physique et psychologique. Cependant, les deux types de cohérence peuvent avoir des effets contraires, des conséquences socio-psychologiques opposées. Ainsi quand les marchés mettent en danger la position concurrentielle de la firme, la cohérence instrumentale suggère de modifier la stratégie, donc probablement de modifier en conséquence les systèmes de mesure de performance et autres méthodes fonctionnelles (systèmes d'information, GRH, etc.). Ces changements génèrent de l'instabilité, qui est source potentielle de dissonance pour les membres de l'organisation habitués à travailler avec les systèmes en place. La cohérence psychologique s'accommode mieux de la stabilité,

tandis que la cohérence instrumentale est (et de façon croissante) synonyme de flexibilité, donc d'instabilité.

En résumé, on peut dire que ce qui est en jeu dans tout changement technologique et organisationnel, c'est le maintien (ou la restauration) des deux types de cohérence. D'un côté, il y a la cohérence instrumentale avec son hypothèse implicite de déterminisme technique (les groupes et les individus sont supposés être influencés par les systèmes de manière relativement automatique et impersonnelle). De l'autre, nous avons la cohérence psychologique, qui s'inscrit au contraire plutôt dans une perspective de « choix social » (qui met l'accent principal sur les personnes et leurs réactions aux systèmes). Nous suggérons que les concepts de cohérence instrumentale et psychologique offrent un cadre de réflexion utile pour analyser les changements technologiques et organisationnels.

2. F-Rail : mutation stratégique, changement organisationnel, nouveaux outils de gestion, réactions

La suite du texte est une illustration empirique de la proposition que nous venons d'exprimer. Elle montre comment cohérences instrumentale et psychologique peuvent entrer en tension, voire en conflit. Nous présentons d'abord les évolutions en cours dans une entreprise, ainsi que les réactions suscitées par le changement (section 2). Dans la troisième section, nous relisons le cas à la lumière des deux concepts de la cohérence (instrumentale, psychologique) élaborés précédemment.

2.1. Éléments de méthode

La description du cas qui suit repose sur l'analyse de documents d'entreprise et d'observations qui ont été collectées lors de sessions de formation dans une entreprise française, dans lequel l'un des co-auteurs a été impliqué en position de formateur. La situation de recherche s'apparente donc à une situation d'observation participante, c'est-à-dire une situation dans laquelle le chercheur est impliqué en tant qu'acteur. Les documents incluent : pour la philosophie générale du projet de changement, des lettres, extraits de discours et documents présentés par la direction générale lors de réunions de cadres ; pour les

aspects comptables plus spécifiques, des procédures et documents présentés lors des sessions de formation lors desquelles les observations ont eu lieu.

Les sessions de formation étaient destinées à trois types de publics : (1) comptables et contrôleurs de gestion, (2) cadres supérieurs, (3) cadres intermédiaires et agents de maîtrise. La plupart d'entre eux ne travaillaient pas au siège national de la société, mais à différents niveaux décentralisés. Le contenu était « aménagé » en fonction des populations (par exemple, plus de détails techniques pour les comptables, plus de stratégie pour les cadres supérieurs...), mais les thèmes traités étaient les mêmes. La formation concernait le nouveau système d'information de gestion et les nouvelles règles de gestion associées (introduction de facturations internes, nouvelles dispositions de contrôle interne...). Lors de la formation, les raisons des choix « inscrits » dans les systèmes étaient rappelées. La formation, d'orientation très « comptable », était co-animée par un formateur de l'entreprise et un formateur extérieur. Professeur dans une grande école de gestion française, le formateur extérieur avait pour mission principale d'exposer, en général, les « bonnes » manières de faire, donc de légitimer les choix internes. De son côté, le formateur interne, souvent un comptable considéré à la fois comme un professionnel solide et un bon pédagogue, présentait les règles et spécificités de gestion locales. Cette séparation *a priori* des tâches était évidemment très indicative, et de fait le formateur extérieur a très souvent été interpellé lors de débats, parfois animés, centrés sur les évolutions en cours. Cette situation d'observation participante supposait une connaissance intime des systèmes de gestion de l'entreprise, à la fois des systèmes existants et des systèmes à mettre en œuvre, et plus généralement de la philosophie et du contexte (à la fois interne et externe) du changement. De nombreux échanges informels avec les formateurs internes ont permis de compléter et de « mailler » les informations recueillies dans les documents mentionnés ci-dessus.

Les observations ont été recueillies « au fil de l'eau » auprès des participants des sessions de formation. Elles présentent quelques limites qu'il convient de mentionner. À l'époque où l'observation a eu lieu, l'observateur n'était pas engagé dans un processus de recherche formel. Le formateur était « sensible » aux questions d'appropriation des outils de gestion, il prenait donc des notes lorsque certains « faits » (des déclarations, des émotions) lui paraissaient faire sens par rapport à ces questions, mais il n'était pas engagé dans la démarche active de

mobiliser des cadres théoriques permettant d'affiner l'observation. En outre, il n'a pas eu ensuite la possibilité de reprendre contact avec les personnes ayant fourni des éléments d'observation intéressants, comme c'est souvent le cas dans les situations d'observation participante où des contacts répétés permettent de valider les interprétations et hypothèses tirées des premières observations. Par ailleurs, ces observations remontent à quelques années (le programme de formation a débuté en 1997). Enfin, ces observations ont été déjà mises en forme pour construire un cas pédagogique sur l'appropriation des outils de gestion (en 2001). Nous sommes donc parfaitement conscients que le matériau disponible ici est une reconstruction *a posteriori* d'événements, et donc que ceux-ci sont susceptibles d'être entachés de divers biais : réflexivité insuffisante, mémoire sélective, reconstruction antérieure...

Cependant, environ 140 heures de formation avec des populations différentes représentent un terrain d'observation qui s'est révélé très riche. De plus, les observations collectées au fil des sessions ont fréquemment fait l'objet de discussions informelles avec les formateurs internes associés dans les séances de formation (voir ci-dessous). Ces échanges ont permis d'approfondir les observations au fil de l'eau, de recueillir de nombreuses informations contextuelles et de tester et affiner les interprétations possibles. L'analyse du cas repose donc sur la « triangulation » des (1) sources documentaires, (2) réactions des participants pendant les sessions de formation, (3) échanges avec les formateurs internes. L'ensemble du matériau ainsi recueilli est très illustratif des propositions conceptuelles développées dans la première partie.

2.2. *F-Rail*

La société F-Rail est une société de transport ferroviaire. L'État français est son actionnaire majoritaire et la plupart des employés jouissent d'un statut particulier, qui leur garantit, entre autres, l'emploi à vie. Elle résulte de la fusion successive de réseaux ferroviaires régionaux, aux traditions techniques parfois différentes (par exemple, voltage électrique, écartement des voies...). Depuis 1938, date de la dernière concentration, la société est organisée en trois niveaux : (1) siège national à Paris, (2) régions (23 régions en 1998), (3) établissements (environ 120 en 1997). Les régions (qui constituent les anciens niveaux de direction générale) ont autorité sur les établissements qui leur sont hiérarchiquement rattachés. Les établissements sont, soit des

centres techniques (par exemple, entretien et réparation des matériels roulants ou des équipements), soit des centres de gestion des ressources nécessaires à l'exploitation (trains, voies, conducteurs, contrôleurs), soit des gares. Le siège national fixe les grandes orientations et les enveloppes budgétaires annuelles. Comme c'est le cas dans la tradition publique, le budget est conçu comme une autorisation de dépense.

À première vue, la culture de l'entreprise ne dément pas le stéréotype « bureaucratique » habituellement associé aux entreprises publiques françaises (Crozier, 1964 ; Mintzberg, 1979) : spécialisation, standardisation et centralisation (procédures lourdes et compliquées, importance de la hiérarchie), absence de culture économique, forte syndicalisation et relations industrielles très instables. La première logique d'action apparaît d'abord sociale : éviter les conflits sociaux qui paralysent l'activité et au-delà, dégradent très fortement la performance économique. La société affiche en effet depuis des années des pertes dont le cumul devient abyssal. Il est de tradition que l'État finance les déficits. Au-delà de cette image stéréotypique, on découvre néanmoins que la logique d'action la plus ancienne n'est pas sociale, c'est une logique technique (voire esthétique) : on y cultive l'amour de la belle technologie et on attache une importance toute particulière à la question de la sécurité des voyageurs. C'est une culture d'ingénieurs – lesquels jouissent depuis longtemps en France d'un statut social particulièrement prestigieux (Crawford, 1996) – et l'entreprise est connue pour offrir un terrain de carrière particulièrement fertile aux plus prestigieux d'entre eux : la société est réputée pour sa forte concentration de diplômés de l'École Polytechnique.

À l'époque où commence l'histoire et le programme de formation, l'environnement de F-Rail est en mutation profonde. D'une part, le quasi-monopole à l'abri duquel la société a opéré pendant des décennies est menacé avec la déréglementation du marché du transport européen, que la Communauté Européenne s'apprête à opérer : bientôt, des trains danois (ou autres) pourront desservir Marseille (ou n'importe quelle ville desservie jusque là uniquement par F-Rail). Ceci veut dire qu'il faudra facturer aux concurrents l'usage du réseau ferré et des infrastructures (gares, etc.). Facturer aux nouveaux entrants sur le marché les équipements utilisés suppose d'en connaître les coûts. Or le système d'information comptable existant est d'abord conçu pour rendre des comptes externes, pas pour prendre des décisions, dont on a vu que le critère économique n'était pas, de plus, le premier critère de

choix. Le système d'information comptable ne donne que des informations de coût très partielles, et par ailleurs d'une fiabilité relative.

La déréglementation veut dire aussi qu'il faudra être compétitif vis-à-vis du client. Celui-ci est, comme dans tout le secteur public français, nommé de façon particulière : on ne parle pas de « client » mais d'un « usager du service public ». La situation de monopole n'a pas cultivé le souci du client (prix, qualité du service en particulier), puisque celui-ci est captif. De fait, la libéralisation du trafic renforce une mutation en cours sous la pression de la concurrence déjà effective d'autres modes de transport (transport routier pour le fret, transport aérien pour les personnes). Globalement l'image traditionnelle du client captif est remise en question et l'entreprise commence à développer des stratégies commerciales plus agressives.

Les nouveaux besoins d'information liés à la déréglementation du marché rencontrent une autre évolution. L'accumulation des déficits conduit en effet l'actionnaire principal à exiger que la société retrouve rapidement le chemin de la rentabilité. Ceci suppose de développer une culture économique, autrement dit une sensibilité aux notions de revenu et de coût, ce qui crée de nouveaux besoins d'information comptable.

Par ailleurs, pour répondre à la directive européenne 91/440, on a séparé les activités d'infrastructure (le réseau et son entretien) et les activités d'exploitation de ce réseau (vente et production de transport). Cette séparation permet en outre de gérer différemment les deux activités. En effet, le développement du réseau est fonction de choix politiques (desservir telle ou telle ville ou zone économique), donc mérite un financement approprié. Inversement, on attend un profit à moyen terme de son exploitation ; à court terme, le retour à l'équilibre des comptes de l'activité d'exploitation est annoncé comme objectif prioritaire.

Deux structures juridiques ont été créées pour mettre en œuvre cette décision. F-Net reprend toutes les immobilisations liées au réseau et les financements correspondants. Son compte de résultat supporte les frais financiers très importants résultant de ces emprunts – mais on considère que c'est le coût de la politique nationale de transport. F-Net et F-Rail sont liées par un contrat selon lequel (1) F-Rail paie une redevance annuelle pour le droit d'usage du réseau, (2) pendant une période intérimaire de deux ans, F-Rail sera le prestataire unique pour l'entretien du réseau et son développement. Au-delà de cette période, F-Net pourra, *via* appel d'offres public, s'adresser à n'importe quel

prestataire. Cette nouvelle structuration des activités exige à nouveau une connaissance fine des coûts (qui n'existe actuellement pas). Il faut en effet facturer à F-Net les coûts d'entretien des équipements et les extensions du réseau. Par ailleurs, la fin proche de l'exclusivité du partenariat fournit une incitation supplémentaire à la maîtrise des coûts de F-Rail. Il faut noter que les salariés de F-Net sont des anciens de F-Rail, ils ont donc une connaissance très fine de ses métiers et de ses processus internes ; ils demandent des comptes très précis sur les factures que F-Rail leur envoie et éventuellement, ils se réservent le droit de les refuser.

L'ensemble de ces évolutions ne représente guère moins qu'une « révolution culturelle » pour l'entreprise. Il faut redresser les comptes et développer la culture économique des acteurs, ainsi que le sens du client et du service au client. Il faut être compétitif sur des prestations d'équipement lourdes. Il faut disposer de comptes détaillés et fiables.

2.3. La réorganisation

Pour mettre en œuvre cette mutation, la direction de F-Rail décide d'abord de restructurer l'organisation. La direction centrale, qui était auparavant structurée par métiers (commerciaux, conduite, contrôle, production), est désormais structurée en activités (« domaines ») : Grandes Lignes, Trafic Régional, Fret, Région Parisienne, Infrastructure. Chaque activité, orientée vers la satisfaction de clients extérieurs, a pour objectif de dégager un profit. Elle est responsable de sa stratégie commerciale et « achète » en interne des prestations d'entretien, de contrôle, de conduite, etc. aux directions fonctionnelles correspondantes. La direction considère que la restructuration par activités est un moteur puissant pour tourner l'entreprise vers ses clients. Ceux-ci sont désormais vus par la direction comme des partenaires à part entière, vitaux à la survie de l'entreprise à terme. Du côté des syndicats, la restructuration en domaines est perçue comme une menace pour l'intégrité de l'entreprise, une première étape avant la filialisation, puis la cession des activités les plus déficitaires.

Chaque domaine dispose de correspondants dans les régions. Ceux-ci occupent parfois des postes existants qui ont été redessinés, parfois des postes qui ont été créés (comme par exemple, les postes de contrôleurs de gestion « domaine » en région). Les correspondants dépendent hiérarchiquement du domaine, mais ils travaillent en relation étroite

avec le directeur de région – qui continue à exercer son autorité hiérarchique sur les établissements.

2.4. *Nouvelles règles comptables, nouveau système d'information*

Chaque activité est considérée comme un centre de profit. Les directions fonctionnelles refacturent aux activités l'ensemble de leurs prestations, ce qui n'était pas le cas auparavant. La refacturation se fait sur la base du coût standard (défini au moment du budget) pour les prestations récurrentes, et sur la base d'un devis préalable pour les prestations occasionnelles. Dans l'esprit de la direction, activités et directions prestataires devraient entretenir des relations de type client-fournisseur. Le siège (siège national, sièges régionaux, ainsi que toutes les équipes comptables et RH sur sites) est considéré comme un centre de coût. Ses prestations (non-identifiables) sont refacturées sur la base d'un forfait annuel dont le montant varie selon les activités.

Tous les services et départements des directions régionales sont comptablement rattachés à leur activité-mère et dans les établissements multi-activités (comme les gares) une allocation des coûts indirects est faite au prorata des effectifs et de leurs tâches. Le système comptable peut donc produire un compte de résultat par activité, sur la base des coûts complets de l'activité. Par ailleurs, de nombreuses règles de gestion sont mises en place ou modifiées (comme par exemple la définition et le périmètre de certains indicateurs) et le contrôle interne, assez peu développé, est renforcé. En particulier un mouvement de réorganisation des tâches dans les équipes comptables, destiné à améliorer la séparation des fonctions, est amorcé.

Le statut du budget change radicalement. Traditionnellement considéré comme une autorisation de dépense, une « enveloppe » à dépenser, il n'était pas exceptionnel que certaines charges soient saisonnalisées (en fin d'année), ni que des charges soient imputées sur une ligne budgétaire d'une nature qui n'avait rien à voir avec l'objet de la dépense, mais sur laquelle il restait des fonds. Désormais, ce type de pratique⁶ est interdit, et il est annoncé que la performance sera mesurée et rapportée à l'activité. Une sous-activité devrait ainsi entraîner un écart

⁶ Tout un vocabulaire désigne l'exercice qui consiste à dépenser intégralement son budget. Par exemple, la métaphore de l'« accostage » rend bien compte du caractère dynamique et volontaire de la démarche.

sur coûts favorable (donc un budget sous-dépendé) ; une suractivité pourra au contraire générer des charges, donc des dépenses supplémentaires, dont l'opportunité sera approuvée sur une base permanente.

Un nouveau système d'information intégré est développé pour accompagner la réforme de structure. La base comptable entretient des liens avec le système de gestion des emplois (et des rémunérations), le système de gestion de production, le système de facturation et les systèmes d'allocation des ressources humaines dans les trains (conduite et contrôle). Ce système fonctionne sur le même principe que les logiciels de gestion (ERP) disponibles sur le marché, mais compte tenu de la spécificité de l'activité, des systèmes maison très sophistiqués déjà en place (par exemple, le système de réservation-facturation) et des ressources d'emploi disponibles en interne, le choix a été fait d'un développement spécifique et interne, auquel néanmoins certains consultants ont participé.

2.5. Mise en place et perceptions des acteurs

La mise en place du nouveau système d'information de gestion est très rapide. Les dirigeants comptent en effet sur le changement « technique », incontournable, pour accélérer l'évolution de la culture organisationnelle (développement de la dimension économique et commerciale). Leur perception est qu'il faut aller vite, que le marché n'attendra pas si l'entreprise n'est pas au rendez-vous, et qu'il est illusoire (et coûteux en temps) de chercher un consensus avec des partenaires sociaux opposés aux évolutions. La mise en place du nouveau système s'accompagne d'un plan de formation qui s'adresse à toutes les catégories d'acteurs concernés par les changements en cours (voir *supra*). Mais, compte tenu de la rapidité de la mise en place, il y a d'incontournables incidents de démarrage, dont des temps de saisie parfois très longs (trois quarts d'heure pour saisir une facture !).

Les dirigeants sont par ailleurs très conscients que la mutation en cours ne peut réussir qu'en augmentant l'autonomie des acteurs du terrain. Ceci représente également une rupture importante par rapport à la culture en place, bureaucratique et centralisée, où les consignes sont traditionnellement communiquées par des « directives » qui descendent du siège via tous les échelons hiérarchiques. Dans les formations et les documents internes, les dirigeants mobilisent l'image de l'organisation apprenante, dans laquelle, disent-ils, « *c'est en marchant que l'on ap-*

prend à marcher ». Dans cette perspective, il est décidé que les nouvelles procédures de gestion (définition des indicateurs, modes de saisie ou de restitution de tel ou tel élément comptable...) seront mises à disposition sur un site Intranet que les divers utilisateurs pourront consulter et imprimer à leur guise. Compte tenu du calendrier, très volontariste, de la mise en place, cette nouvelle manière de faire présente l'avantage d'être économe en temps. Cependant, étant donné la rapidité de la mise en œuvre de la réforme et de la complexité de l'organisation dans cette entreprise gigantesque où les cas particuliers sont nombreux, dans les procédures aussi, il y a quelques *bugs* : tous les cas de figures n'ont pas été prévus et il y a parfois des flous ou des incohérences avec des procédures voisines.

Les équipes comptables sont d'abord stupéfaites de la rapidité de la mise en place : elles attendaient toujours la mise en place de la réforme précédente annoncée depuis deux ans... Par ailleurs, les *bugs*, en particulier les *bugs* informatiques, génèrent beaucoup de frustration (« on ne peut plus travailler ») et de colère. Les comptables, par ailleurs surchargés de travail avec cette réforme, n'ont pas de mots assez durs pour les informaticiens. De son côté, le chef de projet informatique a l'impression de servir de « bouc émissaire ». Durant les formations, certains comptables se plaignent beaucoup : « j'ai l'impression de faire n'importe quoi » résume bien leur perception. Certains formateurs internes leur expliquent alors que « de toute façon, l'heure n'est pas aux états d'âme, il faut y aller, on n'a pas le choix ». D'autres participants sont dans une attitude de retrait ; plus rarement enfin, certains autres discutent la pertinence des choix opérés et du changement en cours.

Les équipes régionales sont également très bousculées par la réorganisation. Les correspondants des domaines sont dans la situation délicate de faire appliquer localement des politiques centrales par les acteurs des établissements sur lesquels il n'ont pas d'autorité formelle. Quant aux personnels de la ligne hiérarchique régionale, ils voient d'un œil un peu inquiet s'installer ces correspondants qui, à défaut d'autorité hiérarchique, disposent de la toute nouvelle légitimité des domaines. En effet, au siège national, on ne fait pas mystère que la politique se décide désormais au niveau des domaines, pas des régions – qui ne sont que les courroies de transmission des décisions des domaines au siège.

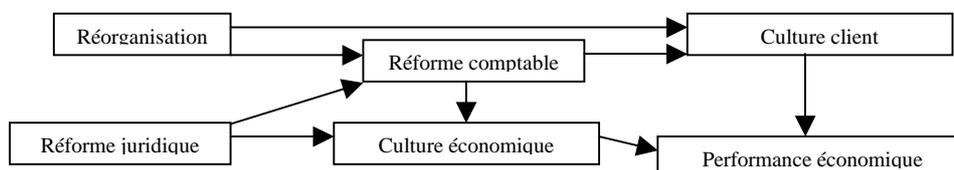
Enfin le changement en cours est accueilli avec beaucoup de scepticisme par les cadres intermédiaires et agents de maîtrise des établisse-

ments. Ils vont désormais être beaucoup plus impliqués qu'auparavant dans des aspects comptables (par exemple, gestion des achats et des réceptions, contrôle interne associé) qui ne leur sont pas familiers et pour lesquels ils ne se sentent aucune compétence ni appétence. Ils craignent que les nouvelles règles de gestion ne viennent compliquer la relation quotidienne avec leurs employés, débouchant sur des tensions sociales qu'ils sont avant tout soucieux d'éviter. Ils perçoivent le changement comme un renforcement de bureaucratie procédurière.

3. F-Rail : une analyse en termes de cohérence(s)

La réforme – du moins le discours qui la porte – s'inscrit assez clairement dans une perspective de cohérence instrumentale. Les relations de cause à effet attendues et logiques sont multiples et imbriquées. La figure 1 en fournit quelques exemples.

Figure 1 – *Relations de cohérence instrumentale dans les réformes entreprises chez F-Rail*



La réforme comptable est motivée par la réorganisation (traduire dans les comptes la réforme de structure) et la réforme juridique (produire des comptes auditable par F-Net et des éléments de facturation). La réorganisation (selon les types de prestations offerts à la clientèle) est un « instrument » de développement d'une culture orientée vers la satisfaction du client, elle-même perçue comme un moyen d'améliorer la performance économique. La réforme comptable est au service du développement de la culture économique, elle-même réputée contribuer à l'amélioration de la performance économique (profit). Ainsi, les dirigeants espèrent que la sensibilité et l'attention portée à l'équilibre des revenus et des coûts sera favorisée par « l'inscription » de l'objectif de

profit dans les centres de profit, et par sa définition, sur la base du coût complet des activités (*via* les facturations internes). Etc. L'idée centrale des réformes entreprises est celle d'un *fit* entre ses différents éléments. Il y a une cohérence entre deux éléments pris séparément (par exemple, le développement d'une culture économique et la performance effectivement attendue) et une cohérence d'ensemble de tous les éléments entre eux, qui se renforcent mutuellement. L'ensemble « se tient » solidement, si bien que les participants qui se risquent parfois dans les sessions à discuter la pertinence d'un élément particulier renoncent en général vite à toute contestation. La cohérence et la rigueur de l'ensemble apportent aux changements en cours la légitimité des raisonnements de type « scientifique ».

De plus, le discours officiel justifie l'ensemble des réformes par rapport à la survie de l'entreprise. On explique que l'actionnaire principal n'est plus prêt à accepter une rentabilité dégradée et que le marché n'acceptera pas non plus un service insuffisant en termes de prix et de qualité. Autrement dit, les réformes sont des instruments indispensables à la pérennité de l'entreprise. Présentées ainsi, ces réformes sont difficilement contestables par ceux qui souhaitent rester membres d'une organisation viable.

Globalement les réformes s'appuient, implicitement mais fortement, sur le concept de *cohérence instrumentale*, autrement dit sur l'idée qu'aligner de façon harmonieuse différents éléments du management de l'entreprise la conduira à la performance et au succès. Néanmoins, la *cohérence psychologique* des acteurs apparaît parfois bousculée par les changements en cours. Les éléments qui suivent (qui ne prétendent pas à l'exhaustivité) donnent quelques exemples de l'incohérence psychologique générée par la cohérence instrumentale.

Tout d'abord, les changements en cours représentent des ruptures fortes par rapport aux modes de fonctionnement antérieurs. Une première rupture concerne le degré d'autonomie laissée aux acteurs. L'organisation antérieure, très centralisée, délivrait des directives, selon un processus *top-down* : les acteurs locaux attendaient la « directive » pour agir selon ses consignes. Avec les nouveaux modes de fonctionnement, les directives sont supprimées et les acteurs locaux incités à consulter un site Intranet pour aller collecter les consignes attendues. Ce changement rompt avec les coutumes, les normes établies. Lorsque l'autonomie n'est pas choisie, comme c'est le cas ici, elle peut

s'assimiler une double contrainte anxio-gène⁷ et induire des réactions de défense.

De la même manière, l'image de l'organisation apprenante, à laquelle le discours fait largement référence, est en rupture nette avec les normes de travail existantes. Celles-ci reposent sur l'idée que « dans notre activité, on n'a pas droit à l'erreur », parce qu'il y va de la sécurité et de la vie des passagers. Il est donc de tradition de tester longuement et scrupuleusement les innovations et les projets avant de les mettre en exploitation – une tradition fort éloignée des nouvelles conceptions de l'apprentissage (on apprend à marcher en marchant) ! En conséquence, les erreurs, *bugs* et approximations de démarrage sont perçus par de nombreux employés comme les signes de l'amateurisme et du manque de professionnalisme des équipes informatiques et comptables – qui n'ont pas pris le temps de tester leur « produit » avant de le livrer. Le flou est synonyme de « cafouillage », pas d'opportunité de développement et d'amélioration. Il est perçu comme un manquement grave et intolérable aux valeurs et normes de travail en place. Par exemple, le fait qu'il faille consacrer trois heures à saisir deux factures parce que la logistique informatique est encore sous-dimensionnée pour quelques semaines est considéré comme le résultat d'un défaut de planification et d'une précipitation inacceptables. En termes plus généraux, la cohérence psychologique est ébranlée parce que les nouveaux outils et procédures sont en dissonance avec les *normes et habitudes de travail établies*.

Les nouveaux outils peuvent aussi questionner l'*identité* professionnelle de certains groupes d'employés. Chez F-Rail, ce point est particulièrement net dans la population comptable. Cette population est un groupe professionnel qui travaille à l'intérieur d'un cadre où il y a assez peu de place pour l'ambiguïté. D'une façon générale, le fait que les débits soient égaux aux crédits limite le nombre et le type d'erreurs possibles ; en outre, la tradition française du Plan Comptable offre un cadre qui réduit encore l'ambiguïté. Pour un comptable, le travail bien

⁷ « Sois autonome » n'est pas très différent du « sois spontané » qui représente l'archétype de l'injonction paradoxale (Watzlawick *et al.*, 1972). La double contrainte conformité-autonomie induit un clivage acteur-sujet, qui génère diverses manifestations de souffrances (anxiété, stress, peur de l'échec, etc.), elles-mêmes contenues des stratégies défensives (scepticisme, retrait, absentéisme, maladie...), dommageables à la fois pour les personnes, les organisations et la société. Pour plus de détails, voir Bourguignon (2003).

fait, c'est « chaque chose à sa place » (chaque transaction dans les comptes appropriés, selon les règles établies). Les nouvelles procédures, encore floues sur certains points⁸, ne permettent pas aux comptables de travailler selon leurs propres normes professionnelles, d'où leur impression de « faire n'importe quoi ». Il y a une dissonance entre la manière dont les comptables se voyaient jusqu'alors – c'est-à-dire des professionnels compétents et efficaces – et l'image qu'ils ont désormais de leurs réalisations. L'image de soi, et par suite l'estime de soi, sont en jeu dans la mise en œuvre des réformes.

Quelques observations indiquent que certains comptables ont tenté de mettre en œuvre des « stratégies » pour réconcilier le besoin organisationnel de cohérence instrumentale et leurs propres besoins de cohérence psychologique. Par exemple, les personnes qui ont développé avec succès de nouvelles manières de travailler à l'intérieur du nouveau cadre de travail semblent avoir restauré des sentiments d'efficacité personnelle et de cohérence psychologique⁹. Dans de tels cas, qui restaient exceptionnels à l'époque des sessions de formation, le conflit entre la cohérence instrumentale et la cohérence psychologique semblait pouvoir trouver une solution.

Conclusion : questions et perspectives

Dans cet article nous avons montré que derrière le concept de cohérence, si fréquemment utilisé dans la littérature managériale et dans les discours des managers eux-mêmes, il existe une sorte de « boîte noire » dont le contenu est rarement examiné, même dans les communications académiques. Nous avons entamé cet examen de contenu et mis en évi-

⁸ Par exemple, les règles de calcul de l'effectif de chaque entité n'intègrent pas tous les cas particuliers et complexes de l'entreprise (en matière de détachement notamment). Certaines procédures sont également disponibles dans une version dite « provisoire » sans que l'on sache quand la version définitive sera disponible ni quels en seront les éléments modifiés.

⁹ À la date des observations, pratiquement tous les responsables opérationnels locaux continuent à demander à leurs équipes comptables une présentation des résultats « à l'ancienne », alors que la nouvelle nomenclature comptable est conçue pour une autre présentation des résultats. Alors que la plupart des comptables se sentent impuissants et très frustrés de ne pouvoir satisfaire la demande avec le nouvel outil, certains d'entre eux parviennent à satisfaire cette demande locale, tout en se sentant prêts à répondre aux nouvelles exigences de présentation des résultats du niveau national. Cette capacité à « faire front » des deux côtés simultanément est très positive sur le plan du sentiment d'efficacité personnelle et, au-delà, de la cohérence psychologique.

dence des contrastes importants entre discours et réalités vécues, entre cohérence « instrumentale » et cohérence « psychologique ». Cette analyse constitue un plaidoyer pour des perspectives plus réalistes et plus psycho-sociologiques sur le changement d'outils de gestion. De telles perspectives devraient, désormais, alimenter des points de vue beaucoup plus critiques sur les « rhétoriques de la cohérence » présentes dans les discours managériaux.

Cependant, si les éléments ci-dessus éclairent notre compréhension des questions de cohérence dans les organisations, ils soulèvent aussi de nouvelles questions que la recherche future pourrait utilement investiguer. Dans les paragraphes suivants, notre réflexion s'inspire pour partie des recherches empiriques menées par Thomas (1994) dans le domaine des projets de changement de technologies de production. Thomas propose une perspective dite de « processus de pouvoir » (*power process*) qui réconcilie les deux perspectives sur le changement apparemment opposées (déterminisme technique et choix social), en montrant la part de vérité que chacune d'entre elles contient. Nous pensons que ses idées peuvent s'appliquer, par analogie, aux changements de systèmes comptables comme ceux décrits dans le cas de F-Rail.

Le degré de déterminisme des systèmes techniques et comptables

Il y a une dimension dans le déterminisme qui est difficilement contestable : les systèmes techniques affectent de manière significative l'organisation sociale et physique du travail et ils incarnent aussi des « espaces de conception » (*design spaces*) qui limitent l'étendue des choix qui peuvent être faits en matière d'usage (Winner, 1977). Chez F-Rail, le nouveau système comptable n'échappe pas à cette règle : il construit les processus de travail, les flux de connaissance et d'information.

Cependant, en suivant Thomas (1994), il faut reconnaître que l'élément moteur ici n'est pas la technologie en tant que telle, mais le couple interactif « technologie-choix de groupe » (*technology-group choices*). Les routines, règles et intérêts accumulés au fil du temps dans les organisations influencent la conception des technologies, les choix et les usages – ils deviennent imbriqués et se constituent en préférences techniques professionnelles de différents groupes dans l'organisation (par exemple, les informaticiens). Ces préférences influencent le type d'innovation perçu comme possible et pertinent dans une organisation

donnée – ne serait-ce qu'en privilégiant invariablement des solutions techniques, alors que d'autres solutions, par exemple sociales, seraient également envisageables.

Notre lecture précédente du cas F-Rail méconnaît cette complexité. Le nouveau système comptable semble « tombé du ciel ». Ce qu'il faut comprendre dans la suite de la recherche, c'est comment des préférences en matière d'innovations comptables ont émergé du fait de l'existence de communautés professionnelles disposant d'un pouvoir d'influence significatif dans cette organisation. Comment différentes populations, fonctions, départements ont contribué à briser le « moule » (représenté par le couple système comptable existant-normes de travail) et à formuler des choix de type progiciel intégré de gestion, qui ont été *ensuite* « construits » par les dirigeants comme « cohérents » d'un point de vue instrumental ? Comment les préférences se sont-elles formées ? Quel a été le rôle respectif des équipes informatiques et des ingénieurs en relation avec les pilotes du projet ? Etc. Une telle perspective débouche sur un paradoxe : quelles sont les interactions sociales qui ont conduit aux choix techniques inclus dans des réformes qui elles-mêmes présentent ces technologies comme inévitables, inéluctables et déterministes ?

Quels choix à quelles étapes du projet ? Pourquoi ?

Le point précédent peut être articulé avec un second point, également développé par Thomas (1994), cette fois en relation avec sa critique de la perspective du « choix stratégique » originellement développée par Child (1972). L'intérêt de cette dernière approche du changement technologique (qui appartient à la famille du « choix social ») réside dans sa critique des analyses fonctionnalistes et contingentes qui, en considérant que les organisations « réagissent » à de multiples variables (environnementales, temporelles, techniques, etc.), tendent à minimiser, voire ignorer la dimension *interprétative* de ces variables. Tout se passe comme si les organisations s'ajustent automatiquement à des variables exogènes de façon à rétablir un équilibre, à la manière de certains organismes en milieu hostile. Anticipant sur le concept d'« enactement de l'environnement » (Weick, 1979), les travaux de Child ont mis l'accent sur l'existence de cartes cognitives, de biais et d'intérêts qui affectent la manière dont les dirigeants interprètent le monde et prennent les décisions de gestion.

Si Thomas ne remet pas en cause l'analyse de Child, il considère qu'elle méconnaît le fait que les décisions de mise en œuvre de technologies, loin d'être le point de départ du processus, sont en fait situées au milieu d'une séquence complexes d'activités qui associent *dirigeants et managers intermédiaires*. Ainsi ces derniers peuvent jouer un rôle qui est souvent méconnu :

« *En l'absence de pouvoir formel ou d'une autorité suffisante pour imposer son interprétation au reste de l'organisation, (« sur la manière dont les choses devraient fonctionner »), chacun cherche à influencer de différentes manières les bases sur lesquelles les décisions sont prises. À défaut d'y être parvenu, chacun cherche ensuite à imposer son interprétation de la manière dont la décision prise devrait être mise en œuvre* »¹⁰ (Thomas, 1994, p. 216).

On peut penser que c'est précisément ce rôle du management intermédiaire que notre analyse précédente des réformes chez F-Rail n'étudie pas suffisamment. Le processus a-t-il été aussi « top-down » que la description le suggère ? Ou des acteurs de niveau intermédiaire ont-ils joué un rôle significatif, même secondaire, dans les phases précoces du développement du projet ? Après tout, si certains utilisateurs locaux ont pu développer des solutions innovantes dans la phase de démarrage du projet, des initiatives similaires auraient pu avoir lieu précédemment. Ces questions restent à étudier.

N'y a-t-il pas autant de notions de « cohérence instrumentale » que de notions d'efficacité ?

Comme dans d'autres analyses du changement comptable (Dent, 1991), nous avons mobilisé l'image d'un changement dans les mentalités collectives (la culture) pour comprendre les changements en cours chez F-Rail. Nous avons en particulier souligné la dimension « cohérente » (d'un point de vue instrumental) de la nouvelle représentation du travail véhiculée par le discours. Un danger de cette présentation est de fournir une *caricature* des routines, traditions et représentations antérieures, et ainsi de passer à côté des continuités : comment

¹⁰ « *In the absence of formal power or the authority with which to impose their interpretations (« of the way things should work ») on the rest of the organization, each sought in different ways to influence the premises on which decisions were made. Failing that, they sought to imprint on a decision already made their unique interpretation of the way it should be implemented* » (Thomas, 1994, p. 216).

l'ancien continue-t-il à interagir avec le nouveau dans les pratiques des acteurs ?

Par exemple, la tradition chez F-Rail faisait émerger des idées claires en matière de sécurité et de conduite des opérations qui, même si elles n'étaient pas articulées consciemment en un ensemble présentant une cohérence « stratégique » affichée, n'en formait pas moins un tout « instrumental » réputé être *efficace*. Il pourrait donc être plus approprié de décrire les changements en cours comme le remplacement d'une forme de cohérence instrumentale par une autre, la nouvelle forme intégrant certains éléments de la précédente et simultanément, en rendant d'autres obsolètes. Cet état des lieux mérite d'être réalisé avant d'étudier la question de la « cohabitation » des deux types de cohérence.

Finalement on ne peut laisser de côté le fait que cette substitution reste à la fois partielle et « politique » au sens où de vrais conflits de « conception du monde » continuent à exister dans l'entreprise – des conflits sur le sens des nouveaux systèmes techniques et leur utilité, tant que cette nouvelle forme de cohérence instrumentale n'est pas encore dominante dans l'entreprise. À l'évidence, retracer et expliquer cette complexité est particulièrement difficile dans les recherches empiriques (Pfeffer, 1981).

La cohérence psychologique – le produit d'influences multiples ?

En donnant à la cohérence psychologique un rôle important dans notre analyse du cas, nous avons voulu mettre en avant les embarras des acteurs confrontés à une sorte de vide normatif, d'« anomie » durant la période de changement de système comptable. Ceci soulève la question de savoir si cette expérience individuelle du vide normatif subit l'influence de la personnalité, du groupe, et/ou d'autres facteurs susceptibles d'atténuer ou de modifier son importance.

En effet, la cohérence psychologique devrait peut-être être conçue comme le produit de multiples influences dans des communautés de travail spécifiques. Peuvent ainsi exercer une influence significative les normes professionnelles, l'implication de l'individu dans l'organisation, sa satisfaction au travail, sa perception d'éventuelles violations du « contrat psychologique » (Rousseau, 1995) et/ou enfin, sa perception d'auto-efficacité. Une compréhension plus fine de l'expérience de cohérence psychologique de certains acteurs est néces-

saire pour approfondir notre compréhension de ces influences – un objectif de recherche à la fois exigeant et fascinant.

Si toutes ces questions méritent d'être soulevées dans de futures recherches, elles devraient également faire l'objet de recherches longitudinales. Nous sommes pleinement conscients que seule une analyse longitudinale des processus de changement chez F-Rail peut en éclairer certains aspects. Une étude approfondie de la dynamique des interactions entre changements d'outils de gestion, attitudes, perceptions et stratégies des acteurs, mutations des contextes externes et internes mériterait par exemple d'être conduite à l'aide d'une méthodologie « contextualiste » (Pettigrew et Fenton, 2000).

Bibliographie

- Abelson R.P. et al. (eds) (1968), *Theories of Cognitive Consistency*, Rand McNally.
- Albertsen K., Nielsen M.L. et Borg V. (2001), « The Danish Psychosocial Work Environment and Symptoms of Stress : The Main, Mediating and Moderating Role of Sense of Coherence », *Work & Stress*, vol. 15, n° 3, p. 241-243.
- Antonovsky A. (1987), *Unraveling the Mystery of Health, How people Manage Stress and Stay Well*, Jossey Bass.
- Argyris C. et Schön D. (1996), *Organizational Learning II*, Addison Wesley.
- Ashkenas R., Ulrich S. et Kerr S. (2002), *The GE Workout*, McGraw Hill.
- Bandura A. (1997), *Self-Efficacy*, W.H. Freeman.
- Baron J. et Kreps D. (1999), *Strategic Human Resources*, John Wiley.
- Beauvois J.L. et Deschamps J.C. (1990), « Vers la cognition sociale », in R. Ghiglione et al. (éds.), *Traité de psychologie cognitive*, vol. 3., *Cognition, représentation, communication*, Dunod, p. 2-110.
- Beauvois J.L., Ghiglione, R. et Joule, R. (1976), « Quelques limites des réinterprétations commodes des effets de dissonance », *Bulletin de Psychologie*, vol. 39, p. 758-765.
- Bourguignon A. (2003), « Conformité-autonomie : la double contrainte du nouveau contrôle de gestion ? », in V. Perret et E. Josserand (éds.), *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*, Ellipses, p. 191-221.

- Bourguignon A., Jenkins A. et Nørreklit H. (2003), *Management Control and "Coherence" : Some unresolved questions*, Documents de Recherche du Centre de Recherche de l'ESSEC, n° 03018.
- Callahan L.F. et Pincus T. (1995), « The Sense of Coherence Scale in Patients with Rheumatoid Arthritis », *Arthritis Care and Research*, vol. 8, p. 28-33.
- Carstens J.A. et Spangenberg J.J. (1997), « Major Depression : A Breakdown in Sense of Coherence ? », *Psychological Reports*, vol. 80, p. 1211-1220.
- Cervone D. (1997), « Social-Cognitive Mechanisms and Personality Coherence : Self Knowledge, Situational Beliefs, and Cross-Situational Coherence in Perceived Self Efficacy », *Psychological Science*, vol. 8, n° 1.
- Child J. (1972), « Organizational Structure, Environment and Performance : The Role of Strategic Choice », *Sociology*, vol. 6, p. 1-22.
- Crawford S. (1996), « The Making of French Engineers », in P. Meiksins et C. Smith (eds.) *Engineering Labour ; Technical Workers in Comparative Perspective*, Verso.
- Crozier M. (1964), *The Bureaucratic Phenomenon*, University of Chicago Press.
- Crozier M. et Friedberg E. (1979), *L'acteur et le système*, Seuil, Paris.
- Deaux K. et Wrightsman L. S. (1984), *Social Psychology in the 80's.*, 4th ed., Brooks/Cole, Monterey, Ca.
- Dent J.F. (1991), « Accounting and Organizational Cultures : A field Study of the Emergence of a New Organizational Reality », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 16, n° 8, p. 705-732.
- Festinger L. (1957/1962), *Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford University Press (Édition originale : Row & Peterson).
- Gibson L.M. et Cook M.J. (1996), « Neuroticism and Sense of Coherence », *Psychological Reports*, vol. 79, p. 343-349.
- Henderson J. et Venkatraman N. (1999), « Strategic Alignment : Leveraging IT for Transforming Organizations », *IBM Systems Journal*, vol. 38, n° 2/3, p. 472-89.
- Kaplan R.S. et Norton D.P. (1996), *The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press.
- Kivimaki M., Kalimo R. et Toppinen S. (1998), « Sense of Coherence as a Modifier of Occupational Stress Exposure, Stress Perception, and

- Experienced Strain : A Study of Industrial Managers », *Psychological Reports*, vol. 83, n° 3, p. 971-982.
- Lutgendorf S.K., Vitaliano P.P., Tripp-Reimer T., Harvey J.H. et Lubaroff D.M. (1999), « Sense of Coherence Moderates the Relationship Between Life Stress et Natural Killer Cell Activity in Healthy Older Adults », *Psychology and Aging*, vol. 14, n° 4, p. 552-563.
- MacKenzie D. et Wacjman J. (1998), *The Social Shaping of Technology*, 2nd ed., The Open University Press, Milton Keynes.
- March J. et Simon H. (1958), *Organizations*, John Wiley.
- Mintzberg H. (1979), *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall.
- Mintzberg H. (1983), *Power in and around Organizations*, Prentice Hall.
- Pettigrew, A.M. et Fenton, E.M. (2000), *The Innovating Organization*, Sage.
- Pfeffer J. (1981), *Power in Organizations*, Pitman.
- Rousseau D. M. (1995), *Psychological Contracts in Organizations*, Sage.
- Sagy S., Antonovsky A. et Adler I. (1990), « Explaining Life Satisfaction in Later Life : The Sense of Coherence Model and Activity Theory », *Behaviour, Health, and Aging*, vol. 1, p. 11-25.
- Schuler R.J. (1992), *Managing Human Resources*, West Publishing.
- Söderfeldt M., Söderfeldt B., Ohlson C.G., Theorell T. et Jones I. (2000), « The Impact of Sense of Coherence and High Demand/Low Control Job Environment on Self-reported Health, Burnout and Psychophysiological Stress Indicators », *Work & Stress*, vol. 14, n° 1, p. 1-15.
- Steiner A., Raube K., Stuck A.E., Aronow H.U., Draper D., Rubenstein L.Z. et Beck J.C. (1996), « Measuring Psychosocial Aspects of Well-being in Older Community Residents : Performance of Four Short Scales », *The Gerontologist*, vol. 36, p. 54-62.
- Thomas R.J. (1994), *What Machines Can't Do*, University of California Press, Berkeley.
- Watzlawick P., Hemick-Beavin J. et Jackson D. (1972), *Une logique de la communication*, Seuil.
- Weick K.E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Addison Wesley.
- Winner L. (1977), *Autonomous Technology*, MIT Press.