

PAUL BOCCARA

*avec de
nouveaux
critères*

LES NOUVEAUX CRITÈRES POUR INTERVENIR DANS LES GESTIONS LE DÉBAT



Nous publions ici, sous forme synthétique, les principales interventions du débat sur le livre

« *Intervenir dans les gestions avec de nouveaux critères* »
qui s'est tenu le 5 mars dernier à l'Espace Messidor.

**Il s'agit des exposés de MM. Jean-Claude MOISDON,
directeur du Centre de gestion scientifique
de l'Ecole des Mines de Paris;**

**Roland PEREZ, professeur à l'Université de Montpellier II;
Jean-Louis PEAUCELLE,**

**professeur de gestion à l'Université de Picardie;
et des réponses de Paul BOCCARA.**

**D'autres interventions intéressantes provenant de
l'assistance ont eu lieu.**

Nous regrettons de ne pouvoir les publier dans ce numéro.

« Quelles sont les perspectives d'installation concrète des instruments de gestion développés dans ce livre ? »

Jean-Claude MOISDON



En fait, dans le livre de Paul Boccarda, il y a deux aspects qui ne sont évidemment pas du tout indépendants : d'une part, le diagnostic économique d'ensemble porté sur la société française, et d'autre part, les incidences de ce diagnostic sur la gestion des entreprises. Je suis chercheur en gestion, donc je ferai porter mes commentaires sur le second aspect, sans discuter les hypothèses du premier. J'essaierai de voir ce qui à mon avis est à la fois intéressant pour moi dans l'apport de Paul Boccarda et ce qui pose encore problème, à mes yeux.

Ce qui est positif dans un premier temps, c'est un certain nombre de points que je liste très rapidement. C'est évidemment d'abord, l'intérêt porté à l'entreprise. Celle-ci devient un objet qui a une certaine autonomie mais qui est finalement à contrôler dans le sens d'un projet politique et social. Deuxième aspect positif, l'intérêt porté aux critères de gestion. Cela rejoint un certain nombre de travaux auxquels le centre de gestion scientifique de l'École des Mines a participé (nous existons depuis vingt ans) et qui mettent l'accent sur cette sorte de technologie par l'instrumentation de gestion, agissant souvent de façon souterraine mais de façon déterminante. Alors qu'il y a des lectures qui s'en privent, les lectures qui ne parlent que de structures par exemple.

Un autre point qui me paraît aussi très important, c'est le diagnostic porté sur les critères actuels. Et c'est vrai que si je prends, par exemple les entreprises nationalisées — il est souligné dans le livre de Paul Boccarda —, c'est à la limite inopérant que de vouloir leur imposer un certain nombre de contraintes comme par exemple de prendre

en compte l'emploi, de prendre en compte le commerce extérieur, si en fait ces variables ne sont pas inscrites dans les critères de gestion courants de ces mêmes entreprises nationalisées.

De la même façon, on a passé notre temps en tant que chercheurs, à l'autre bout du spectre, c'est-à-dire dans les ateliers, à repérer les effets dévastateurs des critères de gestion courants qui étaient censés gérer ces ateliers.

Je serai d'accord aussi avec le diagnostic sur le poids des dogmes économiques. C'est une sorte de représentation de ce qui est bien et de ce qui est mal pour l'entreprise et qui a un poids très important à l'heure actuelle avec ces mouvements de balanciers continuels entre la planification et le néo-libéralisme. Passons à présent à mes interrogations.

L'entreprise n'est pas structurée entièrement par l'instrumentation de gestion. Il y a d'autres choses qui la travaillent. Du coup — c'est mon commentaire essentiel de cet ouvrage — l'instrument de gestion qui agit est rarement celui qu'on anticipe.

Le problème que je me pose est : quelles sont les perspectives d'installation concrète des instruments de gestion développés dans ce livre ?

Le caractère opérant d'un instrument de gestion dépend d'un certain nombre de conditions. Il faut qu'il réponde à une obligation de validité technique, à une simplicité de manipulation, à une cohérence avec les autres critères de gestion, avec le système institutionnel général. Tout cela renvoie à un dispositif organisationnel adapté ; et enfin, il faut un minimum d'acceptation sociale.

Pour ces cinq points, j'ai à chaque fois quelques interrogations. La validité technique : cette qualité

répond au fait que le critère de gestion est cohérent avec les objectifs qui lui sont assignés ; en ce qui concerne les critères de gestion proposés, ils correspondent bien à une certaine vision de ce qui est bon, de ce qu'il faut mettre en place pour soutenir un projet organisationnel. Ce qui m'a surpris en revanche, c'est une espèce de soumission au cadre comptable. Notamment, on arrive à un résultat qui à un moment m'a posé un petit problème, c'est le résultat V.A.D.S. qui ressemble à un flux de trésorerie et je ne vois pas très bien le côté V.A.

A ce niveau, ce qui m'a manqué franchement ce sont des exemples chiffrés. Pour la simplicité de manipulation, les critères en effet sont assez simples. Mais je me pose des questions sur le fait qu'il s'agit de plusieurs critères, qu'il y a en fait toute une batterie de paramètres ; c'est en somme un tableau de bord. Et d'autre part, sur le fait, que vous avez rappelé, qu'ils ne seraient pas tout à fait isolés et qu'on continuerait grosso modo à les utiliser avec les critères classiques de rentabilité. Ce que nous avons constaté, c'est que les acteurs dans leur fonctionnement concret utilisent rarement des batteries de critères. Ils aiment la simplification.

J'évoquais ensuite le dispositif organisationnel : à mon avis, c'est peut-être le plus important. Le critère de gestion est très pesant, il joue beaucoup mais quelquefois de façon mystérieuse et inattendue. En effet, l'entreprise c'est tout un système de procédures, de délégation de tâches, de coordination, tout un système d'évaluation des agents, cet ensemble conduisant à des phénomènes complexes. En ce qui concerne, par exemple, le schéma du

point mort ou le calcul économique en général, que vous citez dans votre livre, la constatation mélancolique du Commissariat Général au Plan, c'était que l'on ne voyait pas très bien quand ça servait, où ça servait et si ça servait vraiment.

Alors, si les anciens critères ne jouent pas ou jouent peu ou jouent dans un espèce de jeu qui est complexe, comment joueraient d'autres critères ? C'est très difficile à anticiper.

L'acceptation sociale : à l'heure actuelle, vous le dites puisque vous mettez en avant la prégnance et le poids des critères de rentabilité du taux de profit, l'acceptation sociale générale des critères tels que ceux que vous proposez paraît relativement faible.

A ce titre, je discuterai les stratégies, plus ou moins implicites dans votre livre, visant à l'introduction de ces critères ; j'en vois deux :

— la planification : imposer aux différentes unités que constituent les organisations sociales, les entreprises, des chemins par lesquels elles doivent passer en utilisant ces critères. Je crois qu'il y aura là beaucoup de difficultés pour les raisons que j'ai évoquées ci-dessus.

— au niveau des luttes et des conflits et des salariés eux-mêmes. A l'heure actuelle, je crois qu'il y a pas mal d'opportunités pour que là émerge quelque chose de positif. Parce qu'il y a des zones entières de production où l'on s'aperçoit que soit les critères de rentabilité quand ils jouent, soit les phénomènes que j'ai évoqués tout à l'heure de procédures de choix et de contrôle sur le travail, ne fonctionnent pas du tout et qu'il faut trouver autre chose. Et de cela, je crois, tout le monde s'en rend compte à l'heure actuelle.

Il n'y a pas que les chercheurs en gestion qui analysent ce type de phé-

nomènes sous l'angle de robotisations ratées ou d'implantation technologique erratiques. Mais il y a, je crois, deux conditions pour cette stratégie :

— il faut tout d'abord une relativisation générale de l'instrumentation de gestion.

— l'autre condition, c'est que les réflexions des salariés vont devoir prendre réellement en compte l'étude des phénomènes organisationnels.

Pour conclure sur votre titre « *Intervenir dans les gestions* », je trouve que ce n'est pas encore tout à fait dans les gestions ; c'est toujours encore un peu intervenir sur les gestions. C'est-à-dire que cela a un côté un peu « au-dessus » par la focalisation sur les instruments de gestion ; ce n'est pas encore assez dans l'organisation, c'est-à-dire dans son fonctionnement concret et complexe. **J-C. M.**

« Les exemples donnés ne constituent pas des éléments de validation mais seulement des illustrations pour montrer l'attente sociale de ces nouveaux critères de gestion »

Roland PEREZ

Je dirai tout d'abord que je suis heureux de voir l'évolution de la pensée de Paul Boccard. Je suis depuis longtemps son itinéraire. Il a toujours été un petit peu en avance sur son temps. Il nous parlait de crise quand nous étions apparemment en pleine croissance, il parlait anthroponomie au moment de la crise et maintenant, il nous parle de gestion. Le fait que des économistes célèbres rejoignent les préoccupations des chercheurs en gestion est tout à fait réconfortant et je me réjouis de cette convergence, même si cette fois j'ai été un peu déçu.

Sur le fond, il est évident que les problèmes de gestion intéressent tout le monde ; le salarié comme le patron, le consommateur comme le fournisseur. Au-delà de l'entreprise, ils intéressent les citoyens et constituent donc une composante du débat

public. Par là-même, s'il y a débat sur la gestion et sur les critères de gestion, il n'y a aucune raison pour qu'il y ait identité de vue entre les parties prenantes. Le consommateur et le citoyen ont quelquefois des intérêts qui ne recourent pas forcément ceux des différents membres d'une organisation donnée. Il faut éviter une sorte de « taylorisme managérial » : certains membres doivent penser à gérer et d'autres à exécuter. Dès l'instant que l'on admet que dans les organisations productives, il y a un certain nombre d'antagonismes, d'intérêts différents, il est évident qu'il peut y avoir dans certains cas des zones d'accords et dans certains cas des zones de conflits. Il peut y avoir accord dans une organisation sur certains problèmes lorsqu'il y va de la survie de l'organisation par exemple, ou de ce que l'on pourrait appeler les « gains contre la nature » ;

il y a en revanche un conflit potentiel sur les problèmes, notamment le partage de ces surplus. Ces problèmes de répartition se posent non seulement en termes physiques et monétaires, mais également en termes de pouvoir et en conséquence, en termes de structures et de procédures.

Je viens maintenant aux aspects plus techniques pour essayer d'alimenter le débat et je rejoins en particulier ce qui a été relevé par Jean-Claude Moisdon concernant la définition de la V.A.D.S. Cette dernière constitue en fait un surplus de trésorerie, dès l'instant qu'interviennent des apports extérieurs et nous n'avons plus forcément un critère de valeur ajoutée.

Une objection plus préoccupante concerne la référence exclusive au système comptable. Certes l'auteur a rappelé qu'il utilisait des nouveaux critères comptables et marchands

comme des indicateurs intermédiaires entre les anciens critères de type capitaliste et de nouveaux qui seraient à créer. Par là, le présent ouvrage est au fond un « livre en mouvement » qui devrait annoncer un prochain ouvrage sur de nouveaux critères de gestion utilisant d'autres langages que le langage comptable. Cela a été annoncé par l'auteur et je voudrais lui en donner acte. En conséquence, j'attendais une critique plus sévère du modèle comptable. Nous enseignons à nos étudiants que ce modèle est très réducteur. La comptabilité est un système de représentation des flux d'exploitation d'un côté et de trésorerie de l'autre et ne peut donner d'autres informations que celles qu'elle appréhende. Quel que soit le soin que l'on prend à faire des nomenclatures et à utiliser des soldes intermédiaires de gestion pertinents, on est soumis à ce caractère réducteur et je crois qu'il fallait le rappeler.

S'il faut aller au-delà du modèle comptable, il conviendrait de faire référence, comme l'a rappelé J-C. Moisdon, au développement des recherches sur la théorie des organisations. Il y a eu Marx mais aussi Freud et Simon : il y a eu ces dernières décennies des apports importants sur le rôle du travail dans les vies quotidiennes, l'interaction entre la psychologie et les relations de travail, les problèmes de pouvoir, de représentation, etc.

Pour aller plus loin dans la discussion, on peut se demander qu'elle est la portée pratique des nouveaux critères de gestion qui sont ici proposés. Il ne nous est pas proposé de données sur lesquelles aurait pu être effectuée une simulation ou une expérimentation. Pour cette dernière, je comprends qu'il était difficile d'en faire une en situation de responsabilité — une allusion cependant est faite à une entreprise publique dans laquelle l'au-

teur du livre a pu avoir accès. On pouvait cependant, dès lors que l'on utilisait le langage comptable, reprendre les comptes passés dans certain nombre d'entreprises, pour étudier la politique suivie et l'exprimer concrètement en termes de nouveaux critères de gestion. Au-delà, je crois qu'une étude clinique sera indispensable ou une simulation à partir de données construites. Les quelques exemples qui sont donnés dans la première partie, ne constituent pas en effet des éléments de validation mais seulement des illustrations pour montrer l'attente sociale de ces nouveaux critères de gestion.

Si je devais résumer mon commentaire, je dirais que ce travail est plus important en raison de la personnalité de l'auteur que par son contenu proprement dit, ceci en raison des limites entraînées par l'utilisation du langage comptable.

R. P.

« Remettre les décisions de gestion au niveau de tous ceux qui produisent et des consommateurs »

Jean-Louis PEAUCELLE



Avant de donner la parole à Paul Boccard pour répondre à ces interventions, je vais apporter mon propre commentaire. Jean-Claude Moisdon et Roland Perez ont centré leur réflexion sur la partie **critères de gestion** qui est dans le titre de ce livre. Mais le titre c'est aussi « *intervenir dans les gestions* ». **Intervenir**, c'est un point extrêmement important : **Qui gère ?** Dans la théorie libérale, c'est le propriétaire qui gère l'entreprise.

Dans les faits, le capitaliste ne sait pas gérer et il confie cette gestion à une technocratie qui gère avec des barrières d'indicateurs extrêmement compliqués et c'est beaucoup moins simple que rechercher simplement le profit. Il faut surveiller

la croissance, la part de marché, les concurrents, etc.

Dans la réflexion politique menée depuis longtemps, on a dit qu'il est mauvais que ce soit le capitaliste qui gère, et qu'il faudrait que ce soit quelqu'un d'autre. Il y a une réflexion qui a été menée par de nombreux pays, concluant que c'est l'Etat qui doit gérer toutes les forces productives. Et donc, à ce moment, c'est le planificateur qui gère. Ce qui m'intéresse dans la réflexion de Paul Boccard, c'est de répondre autre chose que de remettre toute la décision de gestion dans les mains d'un seul décideur qui serait l'Etat, c'est de remettre les décisions de gestion au niveau de tous ceux qui produisent et peut-être

aussi des consommateurs. C'est-à-dire qu'intervenir dans les gestions, ça signifie que tous ceux qui participent à la production et à l'activité économique ont à intervenir dans les gestions de ces activités économiques. Et là, cela me paraît tout à fait important dans la réflexion politique. Je crois que c'est là un renversement d'idées de faire prendre conscience à tout le monde que la gestion ce n'est pas seulement l'affaire des autres, de la technocratie ou des propriétaires mais que c'est l'affaire de tous ceux qui participent à la production. C'est un élément très important.

Le premier point de ma réflexion porte donc sur le « qui gère ». →

Le deuxième point concerne le « comment ». On a beaucoup discuté sur la qualité des critères de gestion proposés par Paul Boccard. Je poserai le problème en disant : Est-ce que cette intervention a des chances de succès ?

Pas plus que les critères sur la rentabilité capitaliste simple des capitaux, les nouveaux critères ne me paraissent des critères définitifs, mais quelques idées pour commencer à agir. Le problème de tout critère est de relier un résultat global à des décisions concrètes. A un niveau global de l'entreprise, on sait mesurer, de façon réductrice, mais on sait quand même mesurer, par la comptabilité. C'est une photogra-

phie — pas très bonne — mais c'est une photographie quand même de ce qui se passe durant une certaine période, l'année par exemple. Mais les décisions, elles, sont à tout autre niveau : les décisions d'investissements, les décisions quotidiennes, de gestion, les décisions dans toutes les parties de l'entreprise. Or, nous avons un très grand problème : celui de relier ces décisions concrètes au jour le jour dans les différentes parties de l'entreprise à leur signification comptable au niveau global. Et, par exemple, ce n'est pas simple de savoir comment décomposer ce critère de gestion global de profit dans l'entreprise en choix élémentaire dans les différentes parties de l'entre-

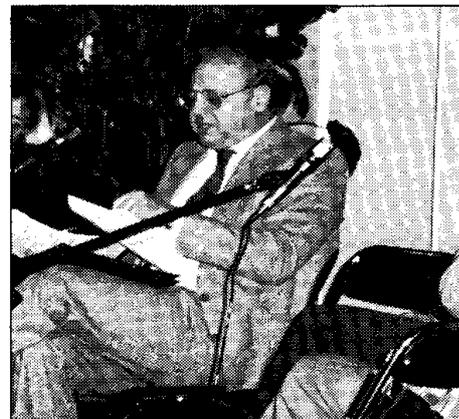
prise. Et c'est justement parce que c'est très compliqué que l'on peut y intervenir avec d'autres idées.

Le problème est un défi à la recherche en gestion : comment faire le lien entre des indicateurs globaux au niveau de l'entreprise et les décisions élémentaires qui y sont prises. Par exemple la question des investissements ; on peut avoir fait depuis cinq ans des investissements dont la rentabilité paraissait très forte et malgré tout avoir un défaut ! Comme ailleurs, il faut se livrer à une investigation sur la relation entre les mesures faites à différents niveaux d'analyse : le niveau global où on constate et le niveau détaillé où on agit.

J.-L. P.

« *Intervenir dans les gestions... des ateliers à la finance* »

Paul BOCCARA



Je suis sensible à ce qu'a dit Jean-Claude Moisson sur l'importance des critères de gestion et de ce que lui et d'autres appellent une « technologie invisible » très contraignante. J'avais eu un débat là-dessus avec Dominique Strauss-Kahn qui opposait des objectifs concrets (de type emploi ou autres) à l'utilisation de critères nouveaux, l'essentiel étant, selon lui, des objectifs concrets. Evidemment, il faut toujours des objectifs concrets mais ils sont poursuivis sous contrainte de critères. Les critères de rentabilité renvoient à la fameuse « main invisible » des économistes classiques, dont Joan Robinson disait « elle est invisible, mais elle étrangle ! ».

Comportements concrets, instruments de gestion et dictature des critères de rentabilité

Pour passer aux questions posées, il y a bien entendu, dans la réalité

phénoménale de la gestion, un décalage considérable entre la rationalité implicite ou explicite et puis ce qui se fait. Dans la réalité concrète il y a toute sorte d'inadéquations. D'où la question : est-ce que l'on utilise toujours vraiment les critères de rentabilité, est-ce qu'il y a une conscience précise et une intériorisation exacte de ces critères dans toutes les actions ? Evidemment non. C'est en dernière analyse et somme toute que les critères dominent, même s'ils sont invisibles.

Ils peuvent dominer « ex post » comme dit l'économiste, c'est-à-dire après coup et non pas « ex ante » ou avant coup. Parce qu'il y aura une sanction. On va essayer d'agir selon telle et telle procédure, dans un atelier, dans une activité, plus ou moins en fonction de la rentabilité. Et on va éventuellement ne pas agir correctement pour répondre à la contrainte de rentabilité. C'est pourquoi je fais une distinction, dans mon livre, entre critères

de gestion fondamentaux et **instruments** de gestion ou encore **indicateurs** partiels. Mais après coup il y aura un jugement, il y aura une sanction qui est liée aux contraintes de la rentabilité financière, des propriétaires de capitaux, des apporteurs de fonds... Ce qui ne veut pas dire du tout une domination transparente et complète des critères de rentabilité. Mais c'est en fonction de ces inadéquations que leur domination est plus tyrannique, qu'on risque d'être étranglé. Ils prennent leur revanche, ils sont encore plus impérieux, quand ils sont transgressés. On pourrait donner beaucoup d'exemples dans l'évolution des entreprises dans la crise.

D'ailleurs, la gestion, comme l'ont souligné tous les intervenants, c'est un domaine où confluent toutes les dimensions de la réalité concrète, de la réalité phénoménale des hommes : par exemple la passion, la volonté de puissance, de pouvoir.

Déjà Marx dans *Le Capital* insistait notamment sur la volonté de puissance dans l'accumulation. C'est parce que l'on a été entraîné au-delà de ce que permettraient les conditions objectives de la rentabilité qu'il y a suraccumulation précisément, débordement, crise. Les « dysfonctionnements » vont déboucher sur une régulation par catastrophe.

Etudes chiffrées et entreprises innovatrices

De là à passer à l'idée que c'est en rendant plus conscients ces critères capitalistes qu'on va mieux maîtriser la gestion et l'économie, c'est une des voies de la réflexion actuelle, y compris d'analystes financiers. En réalité une autre question est posée : « à quoi conduit ce type de critères du point de vue du progrès de la productivité ? ». Et là, je me permets une remarque sur les commentaires stimulants qui viennent d'être faits concernant leur lacune sur le problème des technologies, sauf la remarque concrète sur les problèmes de « dysfonctionnements » dans les ateliers où on introduit les nouvelles technologies mais sans entrer dans la caractérisation de ces dysfonctionnements. Il y a un type historique de technologies. Il y a des systèmes techniques, historiques. Les critères de rentabilité capitaliste correspondent à un type de progression de la productivité. Aujourd'hui, par hypothèse, la contradiction avec le type de progression de la productivité qui monte dans les nouvelles technologies, la « révolution informationnelle », est au cœur du divorce possible des types de gestion avec les exigences technologiques et de la nécessité d'autres critères fondamentaux.

A propos des études chiffrées que l'on a réclamées, j'analyse notamment dans la 2^e partie du livre, des travaux sur échantillons représentatifs du **Crédit National** concernant les entreprises innovatrices. On a là une démonstration qui est frappante je crois, car ces travaux n'ont pas été faits en fonction des nouveaux critères. On y rencontre par exemple l'opposition entre rentabilité et l'efficacité « valeur ajoutée/immobilisations ». Il y a là comme une



Au cours du débat (de g. à d.) : Roland Perez, Jean-Louis Peaucelle, Paul Boccarda et Jean-Claude Moisdon.

simulation en grandeur nature qui montre non seulement l'efficacité V.A./C supérieure dans les entreprises innovatrices, mais aussi la V.A.D.N. supérieure, avec la supériorité du salaire par effectif explicitement rattachée à la qualification, y compris les chercheurs, etc. Et si pour les P.M.E. ce n'est pas la même chose que pour les grandes entreprises c'est parce qu'elles achètent des brevets, des services de recherche, de maintenance, etc. à l'extérieur. Tandis qu'au contraire la rentabilité économique et même souvent financière est moindre que dans les entreprises non innovatrices, d'où notamment la justification des aides publiques par l'étude, mais aussi la réalité de la faible croissance de l'emploi. Depuis, d'autres études chiffrées ont pu étudier l'évolution de comptes d'entreprises concrètes, en opposant directement leurs implications en critères traditionnels et en nouveaux critères, comme le travail de Claude Laridan dans *Issues* N° 22 (Sept. 85).

L'exemple des dysfonctionnements dans les ateliers où l'on introduit les nouvelles technologies

On pourrait évoquer par ailleurs le travail que vient de publier Michel Berry (repris dans un numéro récent de « Problèmes économiques ») sur un atelier où l'on introduit des

robots. Il montre les « dysfonctionnements » graves de ce type d'atelier. On s'aperçoit, et Berry lui-même le dit finalement, que cela renvoie aux « critères de gestion ». Mais il ne précise pas lesquels ni en quoi. Pour simplifier : on a des robots, mais il y a des pannes. Les dysfonctionnements générés par ces pannes renvoient, en fait, aux indicateurs liés aux critères de gestion de rentabilité. En effet :

1°) les travailleurs disent qu'ils n'arrivent pas bien à maîtriser les pannes, parce qu'ils n'ont pas la qualification et la formation : ils doivent faire intervenir des gens d'autres services, ce qui introduit des dysfonctionnements. Augmenter la formation et les dépenses pour les travailleurs, c'est-à-dire augmenter la V.A.D.N. (la valeur ajoutée disponible nécessaire), s'impose ainsi dans un nouveau type de technologie. Et le problème d'économies de moyens matériels qui est au cœur du nouveau type de productivité est lié au développement des travailleurs. Pour citer un autre exemple, j'étais allé à Bouthéon visiter l'atelier flexible : son directeur insistait sur la différence entre les taux réels et les taux théoriques d'économie de stock et aussi de moyens fixes (par réduction drastique des temps morts) à cause des dysfonctionnements et des pannes qu'on ne maîtrise pas. La qualification insuffisante est en cause. Ainsi le directeur déclarait qu'on avait été

obligé de faire venir un ingénieur du fabricant en lui demandant de rester sur place.

Tout cela renvoie évidemment à des oppositions « salaires/profit » ou inversement aux dépenses accrues pour les hommes afin d'économiser des moyens matériels, donc à l'affrontement de fait de critères fondamentaux différents.

2°) Dans l'étude sur les ateliers robotisés on constate que les travailleurs, au lieu d'arrêter toutes les machines pour réparer, vont remplacer les robots en panne par un travail manuel. Il se crée tout un système de gâchis formidable. Les gens des Méthodes protestent en disant ce n'est pas prévu pour cela. Mais les exécutants ont réussi à faire admettre que ça n'opère en non manuel qu'à 70 %, après que la proportion de travail manuel ait tendu à augmenter.

C'est lié à quoi ? On exige que les hommes fassent tant par jour car il faut en avoir suffisamment pour le salaire. Tandis que s'ils pouvaient arrêter sans l'obstacle de cette exigence (quand les méthodes leur disent c'est stupide, ils répondent mais ce sont vos méthodes de gestion qui exigent cela de nous) ils agiraient mal du point de vue des exigences de rendements immédiats, mais disent-ils, sur l'année ils auraient de meilleurs résultats. On voit le jeu de toute une technique de gestion renvoyant à des critères fondés sur l'exploitation maximum des travailleurs, avec cette scission entre le résultat et le salaire, typique de l'exploitation capitaliste et qui tend à être mise en cause dans les nouvelles technologies.

Comptabilités, critères au niveau financier, recherches anthroponomiques

Ici nous sortons des problèmes de stricte comptabilité générale, pour considérer ceux de la comptabilité analytique et, au-delà, nous entrons dans les logiques concrètes, implicites, complexes, contradictoires, conflictuelles, liées au jeu des divers instruments de gestion, mais qui sont structurées en dernière analyse, au moins ex post, par les critères de rentabilité, ceux qui étranglent. En ce qui concerne la comptabilité et



plus largement les mesures monétaires et marchandes, je note que Roland Perez a relevé que je situe d'abord à ce niveau les nouveaux critères, mais que je considère aussi un autre type de calcul. Je fais d'ailleurs un certain nombre de propositions initiales pour cet autre niveau non marchand, de type « satisfaisabilité » du travail, etc., qui constituent tout un développement dans la 2^e partie du livre. Mais une recherche est un processus. Cependant, il faut voir aussi la nouveauté et la prétention, relevées et repoussées par d'autres commentateurs, de propositions fondamentales situées au niveau financier et marchand. Roland Perez semble étonné de ne pas me voir suivre le courant de rénovations développé, dit-il, depuis 10-20-30 ans. Ce courant sort du cadre comptable pour considérer des problèmes organisationnels, psychiques, etc., afin de tenter de dépasser les dysfonctionnements des gestions existantes. Mais c'est ne pas voir que pour mes travaux économiques antérieurs, après coup on a bien voulu parfois me créditer d'une certaine avance, mais au moment où ils étaient produits, on me reprochait précisément de ne pas poursuivre dans la ligne de ce qui se faisait depuis dix ou vingt ans, comme à propos de la crise de la croissance.

D'ailleurs, aussi dans le mouvement ouvrier, en liaison avec des critiques des gestions capitalistes se

référant évidemment au cadre comptable et financier, on a tendu à vouloir se situer ailleurs. Mais c'est au niveau de ce cadre que passent quand même les contraintes synthétiques de la rentabilité capitaliste. Il faut donc s'y attaquer de front et non seulement le contourner, ce qui ne veut pas dire le fétichiser.

A propos des instruments qu'évoquait Jean-Claude Moisson, je critique moi-même la manie des graphiques et le fétichisme des chiffres. Parce qu'un instrument — de même qu'un chiffre — ne sont valables que dans certaines limites, il faut savoir toujours les relativiser. Mais il ne s'agit pas pour autant de prétendre voir uniquement le « qualitatif ».

D'ailleurs, l'ensemble de mon travail sur les **interventions** des travailleurs dans les **gestions** se relie non seulement à mes recherches **économiques** antérieures mais à des recherches nouvelles, dans le cadre de mon projet dit **anthroponomique** de type transdisciplinaire, en coopération avec des sociologues, des spécialistes du psychisme, de la langue, etc. Ainsi, au-delà des approches en cours liées aux recherches en gestion, sur les problèmes d'organisation, de pouvoir, ou encore de psychologie des groupes d'individus, je prétends introduire des concepts différents comme ceux des **identités** contradictoires et relationnelles de chaque travailleur, **des**

crises d'identité de ces travailleurs, etc. Mais dans le livre dont nous discutons il n'y a que des allusions à ces autres travaux.

Présentations comptables et réalité de la V.A.D.S. dans une gestion d'efficacité sociale

Une question importante m'a été posée sur la V.A.D.S., notion cruciale pour moi dans un nouveau type de progression de la productivité. On peut dire « c'est un flux de trésorerie » précisément quand on est prisonnier du cadre comptable habituel, mais ce n'est pas un flux de trésorerie.

Tout d'abord, d'une façon générale, si vous prenez le problème de la participation aux bénéfices cela existe. Justement je viens d'écrire deux articles amorçant des critiques et des contre-propositions sur des formules d'intéressement aux économies et aux résultats, à la suite de discussions avec des amis de la S.N.E.C.M.A.

La participation aux résultats ou bénéfices, vous voyez bien que ce n'est pas un problème de flux de trésorerie. Elle pourrait être extrêmement importante, du moins théoriquement. Et si elle revient directement aux travailleurs (au lieu d'être accumulée en actions) sous forme de supplément de salaires, de suppléments de dépenses de formation, etc., c'est de la V.A.D.S. Pour moi le bénéfice = profit + V.A.D.S. Au plan comptable, le solde final des résultats, au lieu que ce soit du profit (qui dans ma conception est une charge), s'il est positif, c'est de la V.A.D.S. Quant aux fonds et capitaux extérieurs, ils interviennent par rapport aux prélèvements d'investissements sur la valeur ajoutée. On peut présenter simplement la V.A.D. comme V.A. moins Investissements. Donc si l'on pose « V.A. - Investissements », après avoir enlevé déjà les dépenses nécessaires pour les salariés, on peut avoir un solde négatif, c'est-à-dire un besoin d'aller chercher des fonds ailleurs et pas une V.A.D.S. Mais si une partie de l'investissement est financée par des fonds extérieurs, cela peut laisser de la V.A. produite dans l'entreprise.

Il ne faut pas voir la présentation comptable sans faire intervenir cette rupture de l'investissement. Il reste alors de la valeur ajoutée, parce qu'on n'a pas pris sur la valeur ajoutée pour investir, on n'a pas autofinancé. Dans la mesure où l'on n'a pas autofinancé l'investissement, mais qu'on l'a suffisamment couvert autrement, il peut rester de la valeur ajoutée produite. L'investissement introduit une rupture qu'il n'y a pas dans les présentations comptables traditionnelles des résultats. On peut retrouver des éléments analogues (investissements contre fonds extérieurs) dans les tableaux de financement, mais ceux-ci aboutissent à la variation **effective** des fonds de roulement et à la trésorerie. Cependant, il faudrait aussi distinguer la notion de fonds de roulement **nécessaire** ou souhaité.

La rupture de la notion de V.A.D. et donc de V.A.D.S. renvoie quant à elle au problème d'**efficacité**, dans le cadre d'un nouveau type de progression de la productivité, opposé à celle liée à la **rentabilité**. On peut bien sûr considérer aussi des avances (du crédit par exemple) sur V.A.D.S. anticipée à produire.

Roland PEREZ : Il y a eu une tentative d'analystes financiers qu'ils ont baptisée du nom barbare de D.A.F.I.C. Par exemple dans les procédures d'emprunts on peut avoir des emprunts liés à l'investissement, de telle sorte qu'on peut dire que l'investissement c'est l'emprunt. Mais il y a un certain nombre d'opérations en capital, notamment l'augmentation de fonds propres, qui ne sont pas directement liées à tel ou tel investissement...

Paul BOCCARA : Mais elles peuvent être reliées aux investissements globaux de la période. Justement le D.A.F.I.C. est intéressant parce qu'il vise à construire des normes dans une optique de rationalité capitaliste plus consciente, en considérant le Disponible Après Financement Interne de la Croissance (investissements et fonds de roulement nécessaires). J'évoque d'ailleurs rapidement dans le livre le débat en cours entre analystes financiers et notamment la position de Geoffroy de Murard qui a proposé cette notion nouvelle.

Renversement d'optique partant de la vie des populations

Un dernier point : la question des consommateurs, de la population, des citoyens et des élus, de tous les intervenants. Là aussi je prétends à un renversement d'optique, mine de rien, comme pour la V.A.D. par rapport aux notions existantes. Le critère suprême, ce qui ne veut pas dire définitif, c'est la V.A.D. par rapport à la population totale, or les consommateurs y sont. La V.A.D.N. par rapport à la population totale, c'est aussi la consommation des enfants, des vieillards, des handicapés, de tout le monde. Cette notion de V.A.D. par rapport à la population permettrait d'apprécier la contribution de l'entreprise à la société au plan régional ou national et aussi de développer des coopérations inter-entreprises, au lieu des luttes destructrices, ou encore des coopérations avec les autres activités sociales (l'éducation, etc.) bien au-delà des travailleurs d'une entreprise.

D'ailleurs je propose des élaborations concertées, planificatrices, de normes de V.A.D.N. ou de V.A.D.S. lesquelles induisent des coopérations nécessaires (pour les rattrapages de ceux qui sont moins bien placés, etc.). Les interventions des travailleurs dans les gestions sont situées dans un processus de construction politique décentralisée de tendance autogestionnaire. Au-delà des travailleurs de l'entreprise, il s'agit de toute la population dont sortent les travailleurs et au-delà de la production, de la vie des populations et de leur épanouissement comme but en soi.

Les hommes réduits au travail et à la force de travail contrairement à ce que l'on fait dire à Marx, c'est une réalité qu'il critique comme une tendance de mutilation des identités des sujets humains par le capitalisme.

Ainsi, les recherches anthropologiques doivent pouvoir dépasser les seules « relations de travail » pour les critiquer et les transformer en considérant aussi les relations « parentales », « politiques » ou encore « culturelles » (informationnelles). **P. B.**