

Phase d'exploration (1)

Définir le sujet

Un exemple en contrôle de gestion par Stéphanie Chatelain

1. **Identifier un thème** : Contrôle de gestion et management public.
2. **Sélectionner « la » ou « votre » question dans le thème choisi** :

Les organisations publiques posent des questions spécifiques aux systèmes de contrôle de gestion. Elles conduisent, par exemple, à s'interroger sur la façon d'intégrer dans un système de contrôle de gestion des contraintes telles que l'égalité des usagers, le conflit de la rationalité économique et de la rationalité politique ou encore la définition d'un produit complexe que l'on caractérise plus volontiers par les moyens que l'on va mettre en œuvre que par les résultats que l'on en attend.

Voici comment pourrait se formuler certaines de ces questions :

- a. Quelle est la place du contrôle de gestion dans les organisations publiques ? Y en a-t-il ? Pourquoi ? De quel type ? Quel est son rôle ? Les organisations publiques présentent-elles des spécificités qui doivent être prises en compte par les systèmes de contrôle de gestion ? Etc...
- b. Quelles sont les interactions et interdépendances existant entre les systèmes de contrôle de gestion et ceux de la mesure de la performance dans une organisation publique ?
- c. En quoi et comment la qualité de la gestion publique et la mesure de cette qualité interviennent-elles dans les processus de légitimation du pouvoir politique ?

C'est la question **a.** qui fut traitée par la recherche. Elle permettait de faire progresser la connaissance dans le thème choisi tout en privilégiant, comme domaine principal de la recherche, celui du contrôle de gestion (choix initial de discipline). Les questions **b.** et **c.** se situent, quant à elles, davantage dans les rapports entre le management public et le politique et s'éloignent donc, de ce fait, du domaine de la recherche.

3. **Choisir un axe ou une dominante, délimiter le champ** : les organisations muséales.

Etudier toutes les organisations publiques serait une tâche excessive, il convient donc de limiter le champ de la recherche et de le préciser.

Le choix du champ culturel s'explique ici pour quatre raisons principales : l'intérêt du candidat pour le monde culturel et en particulier les musées ; l'évolution surprenante du secteur ; le peu d'études encore réalisées sur ce thème ; l'intérêt intellectuel.

En effet, le champ culturel introduit une dimension supplémentaire à la question posée en contraignant les systèmes de contrôle de gestion à se situer à l'intersection de trois rationalités : la rationalité économique, la rationalité artistique et la rationalité politique. Le contrôle de gestion va donc devoir intégrer chacune de ces trois rationalités pour acquérir sa légitimité, alors même que celles-ci s'opposent sur de nombreux points et agissent comme des forces centrifuges. A l'intérieur du champ culturel, le choix des musées a été dicté par des raisons tenant à l'actualité de ces institutions qui subissaient depuis peu de très importantes mutations, ce qui les incitait à se doter des techniques de gestion leur permettant de prendre en charge cette évolution sous peine de la subir et, finalement, de se priver de toute autonomie.

4. **Elaborer la problématique** : Présentation du contexte

Un changement dans le monde des musées. L'explosion du nombre de musées à la fin du XX^e siècle s'est accompagnée d'une modification du concept même de musée qui a changé dans sa signification et dans son contenu. Cette diversification des musées a bouleversé les comportements et créé des rapports nouveaux entre le public, les artistes et les conservateurs. En s'ouvrant sur la société, l'institution muséale prend conscience plus clairement de sa fonction sociale. Le caractère patrimonial du musée se double désormais d'une activité pédagogique et d'animation essentielle à son enracinement dans la société.

Un changement dans l'environnement. L'instauration de la compétition et de la concurrence. Comme toutes les autres activités de loisirs et de culture, les musées sont désormais soumis à la concurrence : compétition entre les musées eux-mêmes qui cherchent à multiplier et diversifier leur offre mais compétition également avec les autres formes d'activités ludiques et culturelles, chacun cherchant à s'octroyer le temps disponible et le pouvoir d'achat des « consommateurs ». Cette compétition sur la fréquentation se double naturellement d'une « compétition pour se procurer les ressources nécessaires auprès des mêmes bienfaiteurs publics ou privés sollicités pour une masse de fonds sans doute plus abondante mais toujours insuffisante. »¹.

Un changement dans les besoins, les préoccupations, les mentalités. Cela est d'autant plus vrai que les charges ont tendance à croître de façon importante : la concurrence et la modernisation génèrent des coûts. L'Institut La Boétie² notait que cette irrésistible croissance des charges s'accompagnait, par ailleurs, d'une grande incertitude quant aux ressources et que, de ce fait, la rigueur s'imposait d'elle-même.

Ainsi, se dessine progressivement le double visage des musées, conjuguant service public et préoccupations commerciales, et intégrant, de ce fait, peu à peu le langage technico-commercial et, avec lui, celui de la gestion.

L'introduction d'un langage nouveau dans ces organismes n'est pas neutre : elle est la preuve d'une évolution des comportements. C'est le langage qui permet en effet de construire l'identité d'une organisation et de coordonner les actions de ses différents membres en forgeant des attitudes homogènes³. Alain BURLAUD pense donc qu'il s'agit « [...] a travers la mise en place d'un système de contrôle de gestion, d'aider l'organisation à forger le langage qui exprimera son « inconscient collectif » et le modèlera afin de la préparer à faire face de façon homogène à toutes les situations »⁴.

¹ Institut La Boétie, *Le nouveau visage des musées*, 1990, p. 2.

² *Ibid*, p. 3.

³ Ainsi G. Rocher écrivait qu'une « langue porte déjà en elle une vision du monde, qu'adoptent nécessairement ceux qui la parlent ». In *Introduction à la sociologie générale : l'action sociale*, Éditions HMH Points, 1970, p. 92.

⁴ « Le contrôle de gestion dans les services publics », 1978, *op. cit.*, p.17.

D'où le problème rencontré par les musées. Le monde des musées devra donc concilier les exigences du service public et les principes de gestion d'une entreprise. Tandis que certains voient là une antinomie infranchissable, d'autres pensent que « la prise en compte du service public n'exclut pas d'avoir recours à des techniques modernes de gestion »⁵.

La question posée par la recherche nous conduit donc à examiner pourquoi les musées ont besoin, à présent, de contrôle de gestion et comment peuvent et doivent se développer ces systèmes de contrôle de gestion.

La problématique peut donc se formuler ainsi :

→ Etant donné que les musées doivent à présent répondre à de nouvelles contraintes, à l'évolution de leur environnement, aux exigences de leurs bailleurs de fonds, aux attentes de leurs publics (etc.), tout en faisant face à l'augmentation de leurs charges, à la raréfaction de leurs ressources et à l'écart croissant entre leurs modalités de fonctionnement et leurs besoins, ne vont-ils pas devoir évoluer vers d'autres modes de gestion et se doter de systèmes de contrôle de gestion ?

Mais, étant donné que les systèmes de contrôle de gestion sont nés dans un environnement industriel et dans le secteur privé et que, par conséquent, une transposition sommaire de ces systèmes semble impossible, ne faut-il pas en réaliser des adaptations afin de préserver les missions de service public et d'intégrer les contraintes muséales ?

5. Formuler le sujet : Est-il possible de concevoir un système de contrôle de gestion qui puisse tenir compte des spécificités des musées et qui ne soient pas la transposition sommaire de méthodes managériales issues du secteur privé ?

6. Dégager une ou (des) hypothèse(s) de réponse :

Pour répondre – complètement – à la question centrale de la recherche (*Est-il possible de concevoir un système de contrôle de gestion qui puisse tenir compte des spécificités des musées ?*), il fallait articuler l'hypothèse de réponse, quelle qu'elle soit, en deux temps :

1. Oui, c'est possible parce qu'il existe un besoin de systèmes de contrôle de gestion et que les contraintes techniques et humaines qui pourraient agir comme des freins à l'introduction de systèmes de contrôle de gestion peuvent être dépassées (ou : Non, cela n'est pas possible parce qu'il n'existe pas de besoin de contrôle de gestion et que les contraintes techniques et humaines sont trop importantes).
2. Si c'est possible : comment peuvent et doivent se développer ces systèmes de contrôle de gestion ? (Ou, si ce n'est pas possible : comment pourraient se développer des systèmes de contrôle de gestion qui permettraient de montrer leurs apports aux institutions muséales et de prendre en charge les contraintes ?).

⁵ J. Sallois, *Connaissance des arts*, mars 1991, p. 97.