

Benjamin Benoit (2019), *La fabrique d'un contrôle de gestion. Le réseau de coopération et d'action culturelle français à l'étranger*, Management public, Paris, L'Harmattan, 228 p.

Par l'étude du cas du Réseau de coopération et d'action culturelle française (RECAC), relevant du ministère des affaires étrangères, cet ouvrage aborde l'innovation managériale induite par les transformations institutionnelles de la nouvelle gestion publique (en particulier la LOLF : loi organique relative aux lois de finances). Il s'agit de la mise en œuvre d'un contrôle de gestion sur mesure et co-construit par les agents de ce réseau. Malgré un rôle stratégique d'influence, ce réseau créé au cours du XX^e siècle, s'est révélé en crise depuis le début des années 2000 et est confronté depuis aux restrictions budgétaires. La mise en place d'un système de maîtrise de gestion est apparue comme un outil « *capacitant* », permettant une meilleure maîtrise des tâches des agents, une plus grande transparence et une plus grande flexibilité dans les usages des outils. En conséquence, les missions de ce réseau ont pu se maintenir et s'étendre, grâce notamment aux cofinancements obtenus par les équipes. Issu d'une thèse de doctorat et réalisé par un travail empirique approfondi sur les évolutions récentes de ce réseau (2006-2016), cet ouvrage plonge concrètement le lecteur dans les contraintes du nouveau management public et les innovations qui peuvent en émerger.

principes de l'administration industrielle qu'il avait définis au regard de sa propre expérience managériale. L'œuvre de Fayol repose sur les six fonctions de l'entreprise (comptable, commerciale, financière, technique, de sécurité et administrative), lesquelles ont été détaillées dans les cinq « éléments d'administration » : planifier, organiser, coordonner, commander, et contrôler. Les auteurs de cet ouvrage approfondissent les fonctions de l'entreprise en référence à Fayol. Parmi les six fonctions de l'entreprise, Fayol met l'accent sur la fonction financière. Il considère que rien ne peut se faire en l'absence de cette dernière. Elle est exercée par les actionnaires et les membres du Conseil d'administration. « *En tant que directeur général, Henri Fayol rendait compte régulièrement de la trésorerie et il préparait les décisions concernant les dividendes, les réserves, les investissements, les emprunts, les augmentations de capital* » (p. 35). Il était donc à un poste clé d'observation. Fayol fut aux yeux des auteurs un bon manager puisqu'entre 1888 et 1913, les ventes de son entreprise ont été multipliées par trois. La valeur de ses actions, proportionnelle aux dividendes distribués, a été multipliée par cinq en bourse. Mais, « *certains projets eurent du mal à se réaliser soit par manque d'ouvriers, soit parce que les techniques nouvelles étaient mal maîtrisées par les ingénieurs* » (p. 253). À l'encontre du principe de la planification qu'il affectionnait, il fut aussi un manager pragmatique, sachant s'adapter à la réalité de l'entreprise, y compris aux grèves ouvrières auxquelles il ne manqua pas d'être confronté.