

Accountability, contrôle et performance

Vassili Joannidès

Grenoble École de Management / Queensland University of Technology

Dans l'espace public, dans le monde de l'entreprise, mais aussi dans les organisations à but non lucratif, sont régulièrement demandés des comptes. Tantôt, il s'agit de publier des comptes, tantôt il s'agit de se justifier face à un dysfonctionnement notoire ou un scandale. Ces comptes que l'on demande doivent permettre une évaluation, tantôt chiffrée, tantôt qualitative, des actions menées. Ces demandes croissantes d'évaluation renvoient à une grande question : à quoi cela peut-il servir ? Cette question du sens de l'évaluation trouve une réponse dans le monde anglophone dans le terme *accountability*. Mais, bien au-delà du terme lui-même qui n'a pas d'équivalent dans la langue de Molière, la notion d'*accountability* renvoie à toute une philosophie politique de l'évaluation héritée de la démocratie nord-américaine observée par Tocqueville (Joannidès & Jaumier, 2013a). En sciences de gestion francophones, on l'a trop longtemps confondue avec les notions de mise en conformité (*compliance*) et de responsabilité (Boncori & Cadet, 2013), ou encore de reddition de comptes (Dumez, 2008). Au-delà du monde francophone, on l'a trop hâtivement assimilée à un impératif de transparence (Messner, 2009 ; Roberts, 2009). Ce texte propose une définition synthétique et opérationnelle de la notion d'*accountability* sur laquelle pourra s'appuyer un francophone.

L'*accountability* ou la capacité à rendre compte

Linguistiquement, la notion d'*accountability* repose sur un radical – *account* et un suffixe – *ability*. Qu'il s'agisse d'*account-ing*, *account-ancy* ou *account-ability*, le radical conserve le même sens : un compte rendu. De prime abord, on peut être tenté d'associer un tel compte rendu à un rapport chiffré, tels des comptes annuels. Un *account* a pourtant une double signification dans la langue de Shakespeare : un *compte* ou encore un *conte* (Point & Trébucq, 2015). Afin de pouvoir comprendre ce sur quoi peut porter un tel compte ou récit, il est nécessaire à présent de clarifier le suffixe de cette *account-ability*. En effet, trop souvent, on assimile l'*accountability* à l'obligation de rendre compte (Bras & Zarlowski, 2013 ; Dumez, 2008). Pour autant, rien dans ce terme ne suggère *a priori* une telle obligation. Rien dans le radical ni le suffixe de l'*accountability* ne le laisse présager.

En anglais, le terme d'*ability* recouvre lui aussi deux significations : il s'agit d'une capacité autant que d'une faculté (McKernan & Kosmala-MacLulich, 2004 ; Quattrone, 2009). En tant que faculté, c'est un élément constitutif de la personne à laquelle des comptes sont demandés : on ne peut demander de comptes qu'à quelqu'un capable de les rendre. Ne peut rendre compte que celui ou celle qui en a la faculté

mais est aussi en situation de le faire. Cette notion d'*ability* renvoie aux fondements du consensus social américain : chacun est encouragé à développer et capitaliser sur ses propres capacités ; l'*accountability* est donc définie comme une capacité (*ability*) à rendre compte (*account*) du caractère juste de sa conduite, la notion de ce qui est juste recouvrant à la fois une dimension technique (il doit être exact et précis) et morale (McKernan, 2012 ; McKernan & Kosmala, 2004 ; Roberts & Scapens, 1985).

Au nom de la dimension résolument morale de l'*accountability*, les acteurs capables de rendre compte de leur conduite doivent pouvoir être tenus pour responsables de leurs actes (*responsibility*). La condition de possibilité de l'*accountability* est donc la capacité (*ability*) de répondre (*response*). Celle-ci nécessite que soit précisément identifié ce dont l'individu en question est effectivement responsable et doit pouvoir répondre (McKernan, 2012). Ceci implique alors des procédures très claires, voire rigides, permettant de protéger les droits de chacun. Par des manuels de procédures, des cahiers des charges et autres chartes, c'est toute la chaîne de responsabilités dans les deux acceptions du terme qui peut être identifiée (Smith & Meiksins, 1995). L'*accountability* comprend dans son principe une dimension de protection de celui ou celle à qui des comptes sont demandés.

Si cette personne ne répond pas de ses actes, alors qu'elle est en capacité de le faire, l'individu engage sa responsabilité personnelle (*liability*), dette morale à l'encontre de ceux qui l'interrogent. Ne pas répondre porte alors atteinte à l'intégrité du demandeur et est tout naturellement passible de poursuites et de sanctions (McPhail & McKernan, 2011 ; Roberts *et al.*, 2006). C'est en ceci que l'*accountability* apparaît comme une obligation de rendre compte d'une conduite : si la capacité n'est pas exercée, il est porté atteinte à ceux qui attendent qu'elle le soit.

La capacité à rendre compte, désormais perçue comme une obligation, repose sur la réponse nécessaire à quatre questions : *Qui ? De quoi ? À qui ? Par quels moyens ?* (Schweiker, 1993 ; Sinclair, 1995).

Qui rend compte ?

Qui doit être en mesure d'exercer sa capacité et sa faculté à répondre de soi ? La réponse à cette question peut paraître simple de prime abord. En réalité, elle s'avère des plus complexe et ambiguë. Il semble évident que celui ou celle qui rendra compte doit être la personne en capacité de le faire. Il s'agit donc de la personne à laquelle peut être imputée l'action ou la conduite sur laquelle on a besoin d'un compte rendu détaillé. Bien souvent, ce n'est pas tant une action que les conséquences qu'elle entraîne qui peuvent soulever des questions. Le simple fait d'interroger quelqu'un que l'on considère comme responsable de quoi que ce soit fait planer sur cette personne une présomption de culpabilité, comme si l'action dont il est question était *a priori* répréhensible. Alors, la personne *accountable* se trouve mise en accusation et est amenée à exercer sa capacité à rendre compte sous une forme de contrainte (Roberts, 2009).

Cette question de l'identité de la personne *accountable* en soulève une autre tout aussi problématique : en quelle qualité cette personne doit-elle répondre de ses actes ? En capacité de quoi doit-elle le faire ? Dans nos rapports sociaux et professionnels, nous sommes en effet conduits à mettre en scène plusieurs personnalités : le *moi* de la vie intime, le *moi* de la vie publique, le *moi* de la vie professionnelle ou encore le *moi* des loisirs (Arendt, 1961). Ainsi, lorsque l'on se trouve à rendre compte de ses activités, la

violence exercée par cette mise en accusation d'un certain *moi* se trouve à également impliquer les autres dans la mesure où peuvent se trouver confondus le *moi* physique et le *moi* interrogé.

In fine, on ne saurait jamais vraiment si c'est la personne ou la fonction qu'elle incarne à un moment donné qui répond. Cette difficulté à identifier la personne rendant compte a d'abord été mise en lumière à l'occasion du procès d'Eichmann (Arendt, 1963). Qui était mis en accusation ? Le représentant du régime nazi qu'il avait été ? Le fonctionnaire d'État soumis à un devoir d'obéissance au régime et de réserve absolue ? Le citoyen ? Ou bien encore le porte-parole encore vivant du responsable de la Shoah qui s'est suicidé et ne peut plus répondre de ses actes ?

De quoi rendre compte ?

Dans son acception la plus morale, l'*accountability* implique que l'on rende compte du caractère bien-fondé de sa conduite. Il s'agit alors, non seulement de narrer ce qui a été fait, mais de le justifier. Dans l'*accountability*, la personne rendant compte doit donc rendre légitime sa conduite aux yeux de son interlocuteur. Ceci implique donc tout un effort d'argumentation et de mise en perspective de ce qui a été fait et des fins qui l'ont justifié. Dans cet esprit, ce n'est pas seulement la conduite choisie qui se trouve devoir être justifiée mais aussi implicitement les raisons pour lesquelles telle ou telle autre conduite n'a pas été choisie (Roberts & Scapens, 1985). En d'autres termes, ce compte rendu que produit la personne *accountable* vise à montrer non seulement le caractère acceptable de la conduite tenue mais aussi, et surtout, son « optimalité dans le champ des possibles » (Scapens & Roberts, 1993).

Une fois que cette question relative à ce dont il est rendu compte commence à trouver une réponse, il apparaît que celle-ci soulève un certain nombre de difficultés soulignées par Messner (2009). La première est que cette logique implique que toute action est rationnelle et poursuit un but précis. Or, nous dit Messner, nos actions sont souvent caractérisées par une poche d'opacité. Nous ne pouvons pas tout justifier et rationaliser. Comment pourrais-je motiver le choix de tartines plutôt que de céréales pour mon petit-déjeuner ? Qu'est-ce qui justifie que le choix de telle marque de céréales soit optimal par rapport à telle autre ? Même à supposer que je parvienne à déterminer l'optimalité de ces choix et à leur assigner des mots, comment puis-je m'assurer, au moment où je les fais, de qui en sera affecté et de comment cette personne recevra la justification que je produis ? C'est là la principale limite de l'objet de l'*accountability* : tout ne peut faire l'objet de justification.

Compte tenu de cette limite fondamentale de l'*accountability*, celle-ci pourrait se résumer à *l'engagement et l'implication dans la création de valeur pour ceux affectés par ma conduite*. L'objet de l'*accountability* peut alors se décliner à l'infini : l'engagement à créer de la valeur pour les actionnaires, comme les efforts consentis pour maximiser la valeur de l'action en bourse (Jensen, 2001), les efforts portés sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre ou encore la lutte contre le réchauffement climatique (Al-Tuwaijri *et al.*, 2004 ; Sonenshein *et al.*, 2014 ; Staden *et al.*, 2011), l'administration de la preuve du paiement régulier de l'impôt ou de la sécurisation des emplois et parcours professionnels, l'implication sociétale dans des projets qui comptent particulièrement aux yeux des citoyens (Gendron *et al.*, 2001 ; Hood & Scott, 1996 ; Mashaw, 2006). Plus largement, il convient de prouver un engagement raisonnable dans la création de valeur pour la partie prenante directement intéressée, quelle

qu'elle soit (Freeman, 2010 ; Gray *et al.*, 1997 ; Humber, 2002 ; Naszalyi & Slama, 2016).

À qui rendre compte ?

À supposer que l'on soit au clair quant à la qualité de celui ou celle qui rend compte et à l'objet du compte rendu se pose la question de l'identité du demandeur et destinataire.

Est-on *accountable* devant tout le monde ou n'importe qui ? Si l'on s'en tenait à la Théorie de l'Agence, on pourrait aisément répondre que l'agent doit rendre compte au principal. Ceci ne répond pourtant pas à la question de l'identité et de la capacité du principal.

Compte tenu des contours de l'*accountability*, la capacité à rendre compte prend toute son importance lorsqu'elle est exercée à l'endroit de celles ou ceux directement affectés par ma conduite ou pour lesquels mes actions ont une valeur particulière (Shearer, 2002). Cela implique que les demandeurs de comptes justifient également leur intérêt à les attendre, se trouvant ainsi placés en situation de rendre compte d'eux-mêmes (Joannidès,

2012). Dans une relation d'*accountability*, un compte rendu est fourni à qui est reconnu en capacité de le demander. Cette capacité faisant à son tour l'objet de justification, il apparaît dès lors que l'*accountability* est nécessairement une relation d'échange et, à ce titre, un exercice réciproque (Joannidès & Jaumier, 2013b). Lorsque celui ou celle devant rendre compte de sa conduite reconnaît son interlocuteur comme légitime à lui demander des comptes, il n'y a aucune raison de ne pas les rendre. C'est par ce raccourci que l'*accountability* est souvent hâtivement comprise comme une obligation de rendre compte. Cette obligation n'est que la conséquence d'une capacité des deux parties, tant à demander qu'à rendre compte.

Cette relation d'*accountability* commence vraiment à soulever des difficultés et poser des problèmes lorsque la partie supposée rendre compte ne le fait pas, au motif qu'elle ne reconnaît pas la légitimité du demandeur. C'est ce qui sous-tend cette réponse bien connue : « Je n'ai pas de comptes à vous rendre ». Ceci peut ainsi expliquer que les dirigeants d'entreprises cotées en bourse ne répondent pas aux demandes de justification du paiement d'un dividende aux actionnaires que pourraient formuler autorités gouvernementales et dirigeants syndicaux. À quel titre ces derniers peuvent-ils demander des comptes ? C'est aussi ce qui peut justifier que, dans le cadre d'une enquête judiciaire, les personnes mises en cause soient autorisées à garder le silence. Il ne s'agit pas seulement de se protéger, soi ou ses complices potentiels, mais d'exprimer par le mutisme une non-reconnaissance de la légitimité de ceux qui vous interrogent. Ceci est particulièrement prégnant dans des affaires relevant exclusivement du droit privé et dans lesquelles les autorités policières et judiciaires représentent de manière notoire la société, celle-ci n'étant pas directement affectée par le comportement des personnes interrogées (Dorf, 2006 ; Freeman, 2006).



Entrée des sieurs de Vroncourt, Tyllon & Marimont (série Le combat à la barrière), Jacques Callot (1629) [source Gallica.bnf.fr / BnF]

Il n'est guère surprenant que les relations d'*accountability*, en tout cas dans un contexte de *Common Law*, soient souvent judiciarisées. Dorf (2006) note que les litiges portent à la connaissance du juge un problème qui n'est pas tant l'absence de compte rendu mais un désaccord sur la légitimité de celui qui les demande à les exiger. Chacune des deux parties devra donc prouver devant cet intermédiaire la légitimité ou l'illégitimité de la demande de comptes.

Comment rendre compte ?

Selon McKernan (2012), lorsque rendre compte relève d'un programme moral, le récit par l'individu de ses actes, de leurs motivations et de leurs conséquences sur telle ou telle partie prenante ne peut emprunter qu'un seul canal : la narration, fût-elle orale ou écrite. La valeur du récit tient à la plausibilité de l'histoire restituée dont on attend qu'elle se conforme aux canons traditionnels de la narration (Ricœur, 1991). On comprend donc aisément que fournir la preuve d'un engagement pour la valeur repose principalement sur des mécanismes d'ordre quasi littéraire. C'est le sens que prend toute la partie narrative des rapports financiers semestriels et annuels (Gumb, 2007) ou encore des rapports de développement durable ou de responsabilité sociale (Cho *et al.*, 2010 ; Gelb & Strawser, 2001 ; Laine, 2009).

La pratique discursive peut également prendre la forme d'un dialogue constitué de questions-réponses plus ou moins ritualisées (Roberts *et al.*, 2006) : la personne *accountable* s'adresse en direct à celles et ceux qui sont fondés à lui demander des comptes, leur présentant ce qui a été fait pour créer de la valeur pour eux. L'exposé peut être suivi d'un échange au cours duquel les interlocuteurs demandent des précisions et compléments d'information. Ce schéma est caractéristique des assemblées générales au cours desquelles l'équipe dirigeante présente à ses financeurs ce qui a été entrepris et réalisé pour créer de la valeur et rendre compte de la valeur effectivement créée. C'est un des éléments permettant aux participants à l'assemblée générale de décider de reconduire ou non l'équipe en place. S'il est estimé que l'engagement pour la valeur est insuffisant, l'équipe dirigeante peut être destituée (Kiel & Nicholson, 2005 ; Knapp *et al.*, 2011 ; Parker, 2008 ; Parker & Hoque, 2015). Cette opérationnalisation discursive de l'*accountability* peut être observée à tous les niveaux et dans tout type de contexte, notamment celui de l'entretien individuel de performance (Lorino, 1995) durant lequel le manager se trouve en situation de mander à son subordonné ce qu'il a fait pour que l'équipe ou l'unité réalise ses objectifs.

La nature la plus connue des échanges impliqués par l'*accountability* est celle chiffrée des états comptables (McKernan & Kosmala, 2004 ; 2007). Les plus connus sont très certainement les états financiers accompagnant les rapports semestriels et annuels, lorsque la preuve de l'engagement pour la valeur doit être fournie aux financeurs. Tout aussi importants aujourd'hui sont les comptes sociaux et environnementaux montrant combien a été fait en faveur de l'environnement ou des parties prenantes (Gray, 2006 ; 2013). Mais les comptes rendus chiffrés peuvent aussi avoir une utilité purement interne à l'organisation et reposer sur les chiffres du contrôle de gestion. Ceux-ci peuvent indifféremment être financiers ou non-financiers, selon la nature de la valeur pour celui qui demande des comptes. On peut citer à titre d'exemples le détail des commandes de différents plats sur un menu dans un restaurant (Ahrens & Chapman, 2002), les péchés et les réparations dans l'ordre des Jésuites (Quattrone, 2004) ou encore le poids et la destination des courriers gérés dans un service postal (Richardson & Kilfoyle, 2009).

Conclusion

En somme, l'*accountability* est à l'origine des processus d'évaluation en ceci qu'elle apparaît comme l'obligation qui m'est faite d'exercer ma capacité à rendre compte de mon engagement pour la valeur à un demandeur reconnu fondé à exiger un tel comportement de ma part. Du fait de cet enjeu de reconnaissance de la capacité d'autrui à me demander des comptes, l'*accountability* ne consiste pas à rendre compte de tout à tout le monde, mais simplement de ce qui compte à celui pour qui cela compte et d'une manière qui compte ! L'*accountability* est forcément une relation complexe dont les formes et le contenu varient selon la nature et les exigences des différents interlocuteurs, opérant comme un caméléon (Sinclair, 1995) ■

Références

- Ahrens Thomas & Chapman Chris S. (2002) "The Structuration of Legitimate Performance Measures and Management: Day-to-Day Contests of Accountability in a U.K. Restaurant Chain", *Management Accounting Research*, vol. 13, n° 2, pp. 151-171.
- Al-Tuwaijri Sulaiman A., Christensen, Theodore E. & Hughes (II), K.E. (2004) "The Relations Among Environmental Disclosure, Environmental Performance, and Economic Performance: a Simultaneous Equations Approach", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 29, n° 5/6, pp. 447-471.
- Arendt Hannah (1961) *The Human Condition*, Chicago (IL), The University of Chicago Press.
- Arendt Hannah (1963) *Eichmann in Jerusalem*, London, Penguin.
- Boncori Anne-Laure & Cadet Isabelle (2013) "Le *Comply or Explain*, un avatar de l'*accountability*", *Revue Française de Gestion*, vol. 39, n° 237, pp. 35-55.
- Cho Charles H., Roberts Robin W. & Patten Dennis M. (2010) "The language of US corporate environmental disclosure", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 35, n° 4, pp. 431-443.
- Dorf Michael D. (2006) "Problem-solving Courts and the Judicial Accountability Deficit". in Dowdle Michael W. [ed] *Public Accountability: Designs, Dilemmas and Experiences*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 301-328.
- Dumez Hervé (2008) "De l'obligation de rendre des comptes ou *accountability*", *Gérer et Comprendre*, n° 91 (mars), pp. 4-8.
- Freeman Jody (2006) "Extending Public Accountability Through Privatization: From Public Law to Publicization", in Dowdle Michael W. [ed] *Public Accountability: Designs, Dilemmas and Experiences*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 83-111.
- Freeman R. Edward (2010) *Stakeholder Theory: The State of the Art*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Gelb David S. & Strawser Joyce A. (2001) "Corporate Social Responsibility and Financial Disclosures: An Alternative Explanation for Increased Disclosure", *Journal of Business Ethics*, vol. 33, n° 1, pp. 1-13.
- Gendron Yves, Cooper David J. & Townley Barbara (2001) "In the Name of Accountability: State Auditing, Independence and New Public Management", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 14, n° 3, pp. 278-310.
- Gray Rob (2006) "Social, Environmental and Sustainability Reporting and Organisational Value Creation?: Whose Value? Whose Creation?", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 19, n° 6, pp. 793-819.
- Gray Rob (2013) "Back to basics: What do we Mean by Environmental (and Social) Accounting and What is it For?—A Reaction to Thornton", *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 24, n° 6, pp. 459-468.
- Gray Rob, Dey Colin, Owen Dave, Evans Richard & Zadek Simon (1997) "Struggling with the Praxis of Social Accounting: Stakeholders, Accountability, Audits and Procedures", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 10, n° 3, pp. 325-364.
- Gumb Bernard (2007) "What is shown, what is hidden: Compulsory Disclosure as a Spectacle", *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 18, n° 7, pp. 807-828.

- Hood Christopher & Scott Colin (1996) "Bureaucratic Regulation and New Public Management in the United Kingdom: Mirror-Image or Developments?", *Journal of Law and Society*, vol. 23, n° 3, pp. 321-345.
- Humber James M. (2002) "Beyond Stockholders and Stakeholders: A Plea for Corporate Moral Autonomy", *Journal of Business Ethics*, vol. 36, n° 3, pp. 207-221.
- Jensen Michael C. (2001) "Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function", *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 14, n° 3, pp. 8-21.
- Joannidès Vassili (2012) "Accounterability and the Problematics of Accountability", *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 23, n° 3, pp. 244-257.
- Joannidès Vassili & Jaumier Stéphane (2013a) "De la démocratie en Amérique du Nord à l'accountability à la française. Comprendre les origines sociopolitiques de l'accountability", *Revue Française de Gestion*, vol. 237, n° 8, p. 99-116.
- Joannidès Vassili & Jaumier Stéphane (2013b) "Résister à l'emprise de la gestion : ce que l'armée du salut nous apprend", *La Nouvelle Revue du Travail*, n° 3, <http://journals.openedition.org/nrt/1244>.
- Kiel Geoffrey C. & Nicholson Gavin J. (2005) "Evaluating Boards and Directors", *Corporate Governance: An International Review*, vol. 13, n° 5, pp. 613-631.
- Knapp Joshua R., Dalziel Thomas & Lewis Marianne W. (2011) "Governing Top Managers: Board Control, Social Categorization, and Their Unintended Influence on Discretionary Behaviors", *Corporate Governance: An International Review*, vol. 19, n° 4, pp. 295-310.
- Laine Matias (2009) "Ensuring legitimacy through rhetorical changes? - A longitudinal interpretation of the environmental disclosures of a leading Finnish chemical company", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 22, n° 7, pp. 1029-1054.
- Lorino Philippe (1995) *Comptes et récits de la performance. Essai sur le pilotage de l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Mashaw Jerry Louis (2006) "Accountability and Institutional Design: Some thoughts on the Grammar of Governance", in Dowdle Michael W. [ed] *Public Accountability: Designs, Dilemmas and Experiences*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 115-156.
- McKernan John Francis (2012) "Accountability as Aporia, Testimony and Gift", *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 23, n° 3, pp. 258-278.
- McKernan John Francis & Kosmala-MacLulich Katarzyna (2004) "Accounting, Love and Justice", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 17, n° 3, pp. 327-360.
- McKernan John Francis & Kosmala Katarzyna (2007) "Doing the Truth: Religion – Deconstruction – Justice, and Accounting", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 20, n° 5, pp. 729-764.
- McPhail Ken & McKernan John Francis (2011) "Accounting for human rights: An overview and introduction", *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 22, n° 8, pp. 733-737.
- Messner Martin (2009) "The limits of accountability", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 34, n° 8, pp. 918-938.
- Naszalyi Philippe & Slama-Royer Arnaud (2016) "An 'adhocracy' of stakeholders, the case of ADSA in France (Essonne)", *Journal of Accounting & Organizational Change*, vol. 12, n° 1, pp. 8-23.
- Parker Lee (2008) "Boardroom Operational and Financial Control: an Insider View", *British Journal of Management*, vol. 19, n° 1, pp. 65-88.
- Parker Lee D. & Hoque Zahirul (2015) "Boardroom governance: interrogating , strategising, control and accountability processes", in Hoque Zahirul, Parker Lee D. [eds] *Performance Management in Nonprofit Organizations: Global Perspectives*, London, Routledge, pp. 260-284.
- Point Sébastien & Trébucq Stéphane (2015) "'Accountability' ou rendre des 'contes'. L'exemple des dirigeants du SBF 120", *Revue Française de Gestion*, vol. 41, n° 247, pp. 27-44.



Le joueur de vielle
(série Les gueux),
Jacques Callot (1622-1623)
[source Gallica.bnf.fr / BnF]

- Pras Bernard & Zarlowski Philippe (2013) "Obligation de rendre des comptes. Enjeux de légitimité et d'efficacité", *Revue Française de Gestion*, vol. 39, n° 327, pp. 13-32.
- Quattrone Paolo (2004) "Accounting for God: Accounting and Accountability Practices in the Society of Jesus (Italy, XVI-XVII centuries)", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 29, n° 7, pp. 647-683.
- Quattrone Paolo (2009) "Books to be Practiced: Memory, the Power of the Visual, and the Success of Accounting", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 34, n° 1, pp. 85-118.
- Richardson Alan J. & Kilfoyle Eksa (2009) "Accounting in Markets, Hierarchies and Networks: The Role of Accounting in the Transnational Governance of Postal Transactions", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 34, n° 8, pp. 939-956.
- Ricœur Paul (1991) *Du texte à l'action*, Paris, Édition du Seuil.
- Roberts John (2009) "No One is Perfect: The Limits of Transparency and an Ethic for 'Intelligent' Accountability", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 34, n° 8, pp. 957-970.
- Roberts John, Sanderson Paul, Barker Richard & Hendry John (2006) "In the Mirror of the Market: The Disciplinary Effects of Company/Fund Manager Meetings", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 31, n° 3, pp. 277-294.
- Roberts John & Scapens Robert (1985) "Accounting Systems and Systems of Accountability — Understanding Accounting Practices in their Organisational Contexts", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 10, n° 4, pp. 443-456.
- Scapens Robert W. & Roberts John (1993) "Accounting and Control: A Case Study of Resistance to Accounting Change", *Management Accounting Research*, vol. 4, n° 1, pp. 1-32.
- Schweiker William (1993) "Accounting for Ourselves: Accounting Practices and the Disclosure of Ethics", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 18, n° 2/3, pp. 231-252.
- Shearer Teri (2002) "Ethics and Accountability: From the For-itself to the For-the-other", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 27, n° 6, pp. 541-573.
- Sinclair Amanda (1995) "The Chameleon of Accountability: Forms and Discourses", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 20, n° 2/3, pp. 219-237.
- Smith Chris & Meiksins Peter (1995) "System, Society and Dominance Effects in Cross-National Organisational Analysis", *Work, Employment and Society*, vol. 9, n° 2, pp. 241-267.
- Sonenshein Scott, DeCelles Katherine A. & Dutton Jane E. (2014) "It's Not Easy Being Green: The Role of Self-Evaluations in Explaining Support of Environmental Issues", *Academy of Management Journal*, vol. 57, n° 1, pp. 7-37.
- Van Staden Chris J., Kern Thomas, McGuigan Nicholas & Wild Susan (2011) "Social and Environmental Accounting and Accountability", *Accounting Forum*, vol. 35, n° 3, pp. 127-129.