

*La figure de la réalité est toujours plus complexe
que le tracé des principes.
(Musil)*

L'économie de l'intangible

DOSSIER *Faire sens de l'évaluation*

& Retour sur le Moyen Âge



Illustration de couverture :
Portrait de Jacques Callot (1592-1635), Lucas Vorsterman, d'après Van Dyck

Rédacteur en chef : Hervé Dumez

Rédaction : Michèle Breton

Conseillère éditoriale : Éléonore Mandel

Relectrices : Laure Amar, Magali Ayache, Élodie Gigout, Éléonore Mandel,
Sandra Renou & Marie-Pierre Vaslet

<http://lelibellio.com/>

ISSN 2268-1167

Sommaire

4

La rubrique du chercheur geek
Geoffrey Leuridan & Cécile Chamaret

5

L'économie de l'intangible
À propos de *Capitalism without Capital* de
Jonathan Haskel & Stian Westlake
Hervé Dumez

15

Être un prêteur juif au Moyen Âge
À propos de *Shylock* revu et corrigé
de J. Shatzmiller
Hervé Dumez

FAIRE SENS DE L'ÉVALUATION : LE CAS DU CONTRÔLE DE GESTION

23

**Faire sens de l'évaluation : le cas du
Contrôle de Gestion**
Introduction au dossier
Aude Deville & Stéphanie Chatelain-Ponroy

31

**Approche éthique
ou déontologique de l'audit**
Michel Séguin

39

Accountability, contrôle et performance
Vassili Joannidès

47

**Vous avez dit "valuer" ? Enquête sur
une disparition en contrôle de gestion**
Damien Mourey & Alvin Panjeta

59

**D'un management financier à un
management financiarisé**
Nicolas Berland

81

**Sens des outils et pratiques de contrôle
dans les organisations publiques**
Benjamin Drevetton & Jérôme Méric

91

**Sens et essence de l'évaluation
d'agents publics : le cas Coopération**
Benjamin Benoit & Hien Do

103

**Une « société du contrôle » sans
contrôle de gestion ?**
Réflexions sur le Big Data
Samuel Sponem

117

Évaluer, hors-saison
Jean-Philippe Denis

123

In memoriam Philip Kerr

Dans ce numéro, tout d'abord, deux comptes rendus de livres. L'un, venant de paraître et écrit par Jonathan Haskel et Stian Westlake, porte sur l'intangible, le capitalisme sans capital. Il change notre vision de l'évolution actuelle de nos économies. L'autre revient sur l'économie au Moyen Âge, en écho au dossier consacré au livre de Giacomo Todeschini discuté dans le précédent *Libellio*. L'ouvrage présente l'étonnant procès d'un prêteur juif à Marseille en 1317 au cours duquel témoignèrent, en sa faveur, des membres des grandes familles chrétiennes de la ville.

Le *Libellio* a également confié à Stéphanie Chatelain-Ponroy et Aude Deville un dossier sur le thème « faire sens de l'évaluation ». Les techniques de l'évaluation, qui se sont diffusées à l'ensemble de la société, de l'entreprise à l'hôpital en passant par l'école ou les associations, s'appliquant aujourd'hui quasiment à toute activité sociale, sont issues pour l'essentiel du contrôle de gestion. Les auteurs des textes de ce dossier appartiennent à cette discipline et ils ont accepté de varier tant les sujets abordés que les points de vue et les formes d'expression. Nous les en remercions tout particulièrement.

La rubrique du chercheur Geek est consacrée à l'extraction de données textuelles dans les images.

Les illustrations de ce numéro sont empruntées à Jacques Callot.

La rubrique du chercheur geek

Projet Naptha – Comment exploiter le texte contenu dans des photos

L'extraction et l'exploitation de données textuelles contenues dans des images représentent un véritable défi technique. Jusqu'ici il fallait soit intégrer l'image dans son ensemble, soit recopier manuellement le texte.

C'est de cette réflexion autour de l'utilisation des images numériques qu'est né le projet Naptha. Si la reconnaissance de caractères – l'OCR, *Optical Character Recognition* – n'est pas une technologie nouvelle, elle reste performante lorsqu'il s'agit de détecter du texte clairement différencié de l'arrière-plan (l'image d'une page de livre où le texte est en noir et l'arrière-plan en blanc par exemple). Mais l'OCR est mise en difficulté lorsqu'il s'agit de reconnaître des caractères intégrés dans un arrière-plan coloré et hétérogène. Or, certaines recherches mobilisent d'importants *corpus* visuels et auraient intérêt à automatiser l'extraction du texte qu'ils contiennent. L'implémentation d'un nouvel algorithme – *Stroke Width Transform* – vient pallier les difficultés de l'OCR classique et permettre la reconnaissance d'un texte contenu dans des images colorées. Ainsi, plutôt qu'une détection de caractères, il s'agit d'une détection de zones de texte qui sont ensuite converties en un ensemble de caractères reconnus comme un texte.

Le projet Naptha met ainsi gratuitement à disposition une extension dans le navigateur Google Chrome qui va détecter l'affichage d'une image (photo, dessin, info-bulle, ou infographie). En temps réel, l'application permet de copier et d'utiliser le texte présent dans l'image, même si le texte est incliné ou déformé par l'angle de prise de vue. Bien qu'encore imparfait et en cours de développement, le projet Naptha offre donc une approche plus naturelle de l'image. Le traitement du texte dans une image se fait de manière transparente et il est possible de le modifier selon ses besoins, qu'il s'agisse de copier le texte mais également de l'effacer, le modifier ou le traduire directement dans l'image.

Enfin, l'application offre la possibilité d'exploiter les fichiers d'images stockés localement depuis un ordinateur. En cochant l'option « autoriser l'accès aux URL de fichier » dans le menu `chrome://extensions` du navigateur, l'application pourra alors traiter les fichiers déposés dans la fenêtre du navigateur. Un gain de temps conséquent pour tous les chercheurs qui mobilisent du matériau visuel.



Pont des arts, Paris (1^{er} janvier 2018)

*** Pour aller plus loin ***

- <https://projectnaptha.com/>

Site officiel du projet contenant une présentation du projet, le support des différents formats d'image et les détails des options de l'application.

- http://www.math.tau.ac.il/~turkel/imagepapers/text_detection.pdf

Article de présentation de l'algorithme Stroke Width Transform : EPSHTEIN, Boris, OFEK, Eyal, et WEXLER, Yonatan. Detecting text in natural scenes with stroke width transform. In: Computer Vision and Pattern Recognition (CVPR), 2010 IEEE Conference on. IEEE, 2010. p. 2963-2970.

Geoffrey Leuridan
IAE Lille, LEM UMR CNRS 9221

Cécile Chamaret
i3-CRG, École polytechnique, CNRS, Université Paris-Saclay

L'économie de l'intangible

À propos de *Capitalism without Capital* de Jonathan Haskel & Stian Westlake

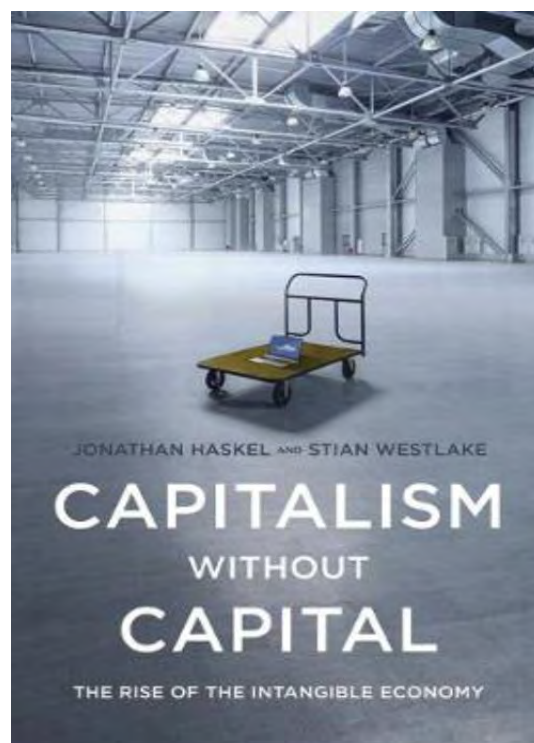
Hervé Dumez

i3-CRG, École polytechnique, CNRS, Université Paris-Saclay

Depuis le temps que l'on nous annonce l'avènement de la société post-industrielle (les années 1970-1980), quelque chose est-il vraiment aujourd'hui en train de changer dans l'économie ? Ce livre (Haskel & Westlake, 2018) répond résolument : oui. Ce changement est-il dû, comme on nous le serine depuis des années, à Internet et aux technologies de l'information ? La réponse des auteurs est, tout aussi résolument : non. Le changement, profond, est ailleurs. Il réside dans l'intangible.

De l'existence de l'intangible

Il y a près de dix siècles, après la conquête normande, les envoyés du duc Guillaume parcourent l'Angleterre et recensent l'ensemble des biens établis sur le royaume : fermes, châteaux, champs et les inscrivent dans le Domesday Book (pour le village de Stansted, un moulin, seize vaches, soixante porcs et trois esclaves). En 2012, les autorités de la concurrence ordonnent le démantèlement de la British Airport Authority et la vente de ses biens, dont l'aéroport de Stansted. Les successeurs des comptables de Guillaume évaluent l'ensemble des avoirs constituant le bien (aérogare, parkings, système de gestion des bagages, tarmac, etc.). Le tout est estimé à un milliard et demi de livres. Entre les deux périodes, finalement peu de changement : on recense des biens physiques, on prend pour base leur valeur à l'achat et on estime la dépréciation. Mais prenons le cas des supermarchés. En apparence, ils ressemblent beaucoup à ce qu'ils étaient dans les années 1960 : des bâtiments, des parkings, des gondoles avec dessus des produits. En réalité, l'organisation des *supply chains*, les sites Internet, la connaissance du consommateur et des fournisseurs, ont modifié en profondeur la répartition entre le tangible et l'intangible dans la grande distribution qui, pourtant, apparaît comme le royaume du produit et de l'équipement physique. Allons plus loin. En 2006, Microsoft, la plus forte



capitalisation boursière à l'époque, était estimée à deux cent cinquante milliards de dollars. Les biens physiques de l'entreprise (immeubles, usines) représentaient trois milliards de ce total, soit 1,2 % de la capitalisation boursière de la firme. On a parlé de bulle financière, de baisse séculaire de l'innovation, de baisse de la productivité réelle. C'est ne pas comprendre l'économie intangible.

L'estimation des auteurs est que, dans les pays développés (États-Unis, Europe), les investissements tangibles tendent à diminuer alors que croissent les investissements intangibles. Les deux courbes se sont coupées vers 2007 avec une courbe du tangible descendante et une courbe de l'intangible montante.

Mais comment mesurer les investissements intangibles ? La première étape est de définir ce qu'on entend par cette notion. Les investissements, ce sont les « *resources spent that create a long-lived stream of productive services* » (*op. cit.*, p. 21). Les investissements intangibles recouvrent alors les logiciels, les bases de données, la R&D, l'exploration de gisements, le divertissement (*entertainment*), le *design*¹, la formation, le *marketing*, la construction des marques, le *business reengineering* ou l'investissement dans de nouvelles méthodes d'organisation (Table 2.1., *op. cit.*, p. 22). Discutons quelques idées reçues.

L'essor de l'investissement intangible semble remonter aux années 1940 et 1950, donc bien avant le développement des technologies de l'information. Celles-ci ne sont apparemment pas la cause des investissements intangibles, mais elles sont liées à leur croissance forte ces dernières années par l'élargissement des marchés qu'elles ont permis.

L'intangible correspond-il aux services ? Là aussi, les choses sont plus compliquées qu'il n'y paraît. Le secteur manufacturier investit en effet de plus en plus dans l'intangible, que ce soient la R&D ou les nouvelles méthodes de production. La globalisation repose en effet sur l'intangible.

La dérégulation, au niveau des produits et des marchés du travail a fortement favorisé elle aussi le développement de l'investissement dans l'intangible. En effet, ce dernier est lié aux connaissances développées par le personnel des firmes. Les données par pays semblent montrer assez clairement que les États qui ont maintenu des droits du travail très protecteurs investissent nettement moins dans l'intangible que ceux qui ont fluidifié leur marché du travail.

Le dernier facteur de développement de l'intangible est la taille des marchés. La croissance des échanges internationaux a pesé. La remontée de barrières commerciales, *via* le Brexit par exemple, pourrait avoir un effet négatif.

Mais comment mesurer précisément le phénomène ? Traditionnellement, les statistiques ont du mal à le faire. Autant, il est facile d'y faire entrer les usines, les camions, les ordinateurs, autant la R&D ou le *design* sont difficiles à prendre en compte. Plusieurs problèmes se posent. Premièrement, il faut savoir combien les firmes dépensent dans l'intangible en valeur nominale. Deuxièmement, il faut savoir ce qui, dans ces dépenses, correspond à un investissement réel. Un flash d'information n'est pas un investissement, une série télé l'est. Troisièmement, il faut corriger des effets de l'inflation et des changements en qualité. On arrive à calculer la dépréciation de la valeur d'un camion d'une année sur l'autre. Mais quel est le taux de dépréciation de la valeur d'un dessin original dans lequel on a investi (*design*) ? On est là face à un phénomène particulier, celui de la mise au rebut (*discard*). On estime qu'une idée venant de la R&D a une durée de vie moyenne (avec de fortes

1. Sur le *design* et son rapport au management, voir le dossier spécial dans le volume 13, numéro 4 du *Libellio* (Hiver 2017).

variations selon les secteurs) d'une dizaine d'années. Pour les autres investissements intangibles, trois ans (donc un taux de dépréciation de 33 % par an) semble une estimation raisonnable. Pour l'exploration de gisements ou l'*entertainment* (les films, par exemple), les durées sont plus longues.

L'investissement intangible est en pleine croissance et il dépasse depuis une dizaine d'années l'investissement dans le tangible. En quoi est-il vraiment différent ?

La spécificité de l'investissement intangible

Cette spécificité tient, en anglais, en quatre S :

- *scalability*,
- *sunkenness*,
- *spillovers*,
- *synergies*.

Quand une usine entre en fonction, elle atteint vite sa capacité maximale et se dégrade au fil du temps. Il faut à un moment augmenter cette capacité physique si la demande croît et, au bout d'un certain temps, remplacer l'usine entière. L'intangible n'est pas soumis à ces lois physiques : il peut servir encore et encore, partout et tout le temps. Le phénomène est lié à celui de non-rivalité (l'usage qui en est fait par un consommateur ne gêne pas l'usage par d'autres consommateurs). Il est décuplé lorsqu'il existe des effets de réseau : au plus le bien est adopté par de multiples personnes, au plus sa valeur augmente. Il s'agit là de la *scalability*, traduite parfois en français par évolutivité – pourrait-on parler d'échellisation ? Même s'il existe des limites au phénomène (les recettes McDonald's s'adaptent selon les pays), l'évolutivité est un phénomène central. Elle produit trois types d'effets. D'abord, l'apparition de géants de l'intangibilité. Starbucks a construit une marque, des procédures d'organisation, une *supply chain*, qui lui ont permis de se développer partout dans le monde. Ensuite, elle conduit à la concentration : de très grandes firmes en petit nombre sont présentes dans le monde entier. Il y a un lien avec le troisième effet, celui du *winner-takes-all*. Lors du processus concurrentiel, une firme émerge et rafle tous les revenus de l'activité, éliminant les autres.

On peut vendre un bien physique, comme une usine à un concurrent. On ne peut pas vendre un intangible. Il s'agit d'un *sunk cost*, un coût irrécupérable (*sunkenness* ou irrécupérabilité). Deux caractéristiques de l'intangible font qu'il se vend plus mal qu'un investissement physique. Il existe beaucoup moins de standards dans l'intangible que dans le tangible, et les biens tangibles peuvent plus facilement servir à plusieurs usages que les intangibles. Un second phénomène joue : les managers qui disposent de biens irrécupérables ont tendance à les survaloriser et à être incapables de les passer à la trappe. Ils risquent de s'obstiner dans l'erreur jusqu'à la catastrophe. Ce type de biens favorise donc les bulles et rend l'éclatement de ces bulles dramatique (n'étant plus vendables et voisins d'une valeur nulle). Pourquoi les firmes se lancent-elles alors dans des investissements aussi risqués ? Parce qu'ils peuvent rapporter très gros. Il faut aussi tenir compte de la valeur d'option.

Autant on peut protéger un bien physique (empêcher des voleurs d'entrer dans une usine), autant il est difficile, malgré les protections qui existent – comme la propriété intellectuelle – de protéger l'intangible. Une idée profite à celui qui l'a eue mais aussi, rapidement, à ses concurrents. C'est l'effet *spillover* ou débordement. Dès que Apple a créé la catégorie « smartphone », malgré ses investissements en *design*, en

conception, en *supply chain*, les concurrents ont très rapidement réussi à l'imiter. L'investissement fait par Apple a profité à beaucoup de monde et les protections

données par la propriété intellectuelle n'ont finalement pas été un obstacle décisif à l'imitation, même si elles ont bien constitué un frein. De son côté, Apple avait profité (*spillover* là aussi) des échecs préalables de Nokia et Ericsson qui avaient essayé de lancer le smartphone sans y parvenir, et de recherches publiques. Le meilleur moyen de se protéger de l'effet de débordement consiste, sans doute, à combiner les intangibles en une configuration plus difficilement imitable que chaque intangible pris individuellement. Ceci est lié au quatrième S.

Enfin, en effet, « [...] *investments in intangibles become dramatically more valuable when you combine them* » (*op. cit.*, p. 61). Les intangibles fonctionnent en synergie (la marque, de nouvelles méthodes d'organisation, la formation, le *design*,

la R&D). On retrouve ici les technologies de l'information : les taxis étaient reliés à des réseaux téléphoniques bien avant Internet et les smartphones. Mais ces derniers ont fait baisser les coûts, ont permis d'améliorer le service (recherche et réactivité) et ont considérablement élargi le marché potentiel. Aujourd'hui, les *spillovers* sont abordés sous l'angle de l'*open innovation* :

If your ideas are worth more when combined with other ideas, there's a strong incentive to get access to as many ideas as possible. One manifestation of this is the increasing prominence of open innovation. (*op. cit.*, p. 83)

Le phénomène n'est pas récent : la métallurgie au XIX^e siècle a dû son essor aux multiples essais et erreurs qui sont intervenus dans des régions géographiques limitées, avec un apprentissage croisé entre firmes. Le style dans lequel l'expression est utilisée a des accents moraux, mais l'imitation des concurrents fait partie du phénomène :

Much of the rhetoric around open innovation today takes an almost moral tone; it's about sharing knowledge; it's about working together; it's even about humility. This moral aspect of open innovation derives from the synergies of intangible investment—which can make sharing ideas mutually beneficial. (There's also a sense in which open innovation is more self-interestedly about exploiting the spillovers of other firms' investments, but that tends to be less talked about). (*op. cit.*, p. 84)

Les synergies créent un dilemme. À la fois l'entreprise cherche à développer en interne de nouvelles idées et à les protéger le mieux qu'elle peut, à la fois les bonnes idées sont ailleurs. Comme l'énonce Bill Joy : « *no matter who you are, most of the smartest people work for someone else* » (*op. cit.*, p. 84). Un autre dilemme porte sur l'organisation du débordement et la sérendipité. S'il est tentant d'essayer d'organiser la rencontre des idées, de susciter la coordination, cette rencontre intervient le plus souvent par hasard.

Les quatre S donnent à l'investissement dans l'intangible deux caractéristiques propres. D'une part, si tout investissement est incertain, opérer dans l'intangible l'est particulièrement. Soit on réussit, et du fait de la *scalability*, la réussite est à très



L'aigle et l'aiglon,
Jacques Callot (1628-1629)
[source Gallica.bnf.fr / BnF]

grande échelle. Soit on échoue, et du fait des coûts irrécupérables, on perd presque tout. Mais même la réussite est incertaine du fait du phénomène de débordement : la firme ne sait jamais quelle sera sa part de réussite et quelle sera celle de ses concurrents. D'autre part, les intangibles sont souvent contestés. Cette contestabilité vient du phénomène de débordement, mais aussi des synergies, qui rendent difficile l'attribution du contrôle : les firmes, par exemple, contestent souvent les brevets.

Présence de l'intangible

Si l'intangible joue un rôle dans l'économie, sa trace doit être visible et il doit être capable d'expliquer quelques phénomènes majeurs. Les auteurs abordent la question de la stagnation séculaire et de la montée des inégalités.

Depuis les années 1970, l'investissement a chuté dans nos économies malgré une reprise au milieu des années 1980. Le premier, Larry Summers a parlé d'une stagnation séculaire. Cette baisse tendancielle de l'investissement a coïncidé avec une baisse des taux d'intérêts comme si la demande d'investissement était en panne. Étrangement, le phénomène a coïncidé avec des profits élevés et une stagnation de la productivité totale des facteurs (à la fois le travail et le capital). La situation reste en grande partie une énigme pour les économistes. Est-ce que la substitution d'investissements intangibles à des investissements tangibles peut expliquer le phénomène et comment ?

On ne dispose pas d'énormément de données. Le fait que l'intangible soit mal mesuré ne semble pas peser de manière décisive. Par contre, le fait que les investissements intangibles puissent donner lieu au phénomène d'évolutivité (*scalability*) accroît l'inégalité entre les firmes qui pratiquent l'intangible avec réussite et les traînants (*laggards*). L'existence du débordement (*spillover*) pourrait expliquer que les firmes hésitent à investir, estimant que le risque est grand que leur investissement ne profite à d'autres. Mais surtout, il y a là aussi inégalité : certaines firmes sont très bonnes pour utiliser ce que d'autres ont inventé (une habileté couverte du doux euphémisme d'*open innovation*) alors que d'autres ne savent ni se protéger ni utiliser les apports des autres. D'où des taux de profit très inégaux, certains très hauts, d'autres stagnants. Un autre phénomène peut être en train de jouer, lié à la contestabilité de l'intangible. Il consiste souvent non en la création de valeur, mais en une captation de la valeur : Uber crée-t-il de la valeur ou capte-t-il la valeur de ses chauffeurs qui ne sont plus protégés par les lois sur le travail ? Des firmes investissent dans la protection contre les imitateurs, dans le blocage de brevets, l'optimisation fiscale, bref, encore plus directement dans la captation de rente. En réalité, une partie de l'investissement dans l'intangible, sans doute non négligeable, réside donc plus dans la recherche de rente (*rent-seeking*) que dans l'investissement productif. En ce sens, ce type d'investissement ne fait pas augmenter le PNB. Une vision optimiste des choses consiste à penser qu'il est possible que le phénomène soit transitoire : nous n'avons pas encore réussi à inventer les institutions qui pourraient régir les caractéristiques particulières de l'intangible, ce qui expliquerait ces stratégies de rente. Une fois les bonnes institutions mises en place, l'intangible pourrait se réorienter vers l'investissement productif.

Concernant l'augmentation des inégalités dans nos sociétés, l'intangible peut être une partie de l'explication. Il creuse en effet l'écart entre les firmes qui profitent de sa *scalability* et celles qui n'en profitent pas. La fourchette entre les salaires donnés par les premières et ceux consentis par les secondes s'élargit en conséquence. Il s'agit

là d'une inégalité de revenus. Mais, au niveau de la richesse, on voit aussi se creuser l'écart entre des zones d'activité extrêmement dynamiques, tirées par l'intangible, où les prix de l'immobilier flambent, et les autres. Dès lors, les divisions se creusent elles aussi sur le plan politique, avec des mouvements populistes qui prolifèrent.

Quelles infrastructures pour l'intangible ?

Les infrastructures se caractérisent par une série de traits spécifiques. Il s'agit de biens durables complémentaires du capital possédé par les entreprises et les ménages. Leur rôle est de favoriser (*enabling*) l'activité de nombreux acteurs économiques et, en tant que telles, elles ont un caractère public. On pense aux aéroports, aux routes, aux installations produisant de l'électricité, etc., c'est-à-dire des biens tout ce qu'il y a de plus tangibles. Mais il existe aussi des infrastructures intangibles : les règles, les normes, la connaissance, les institutions.

Like physical infrastructure, they are costly to produce, are durable, tend to have a public and social character, and tend to make the economy as a whole more productive. (*op. cit.*, p. 145)

Quel type d'infrastructures l'intangible suppose-t-il pour se développer ? Paradoxalement, le premier type est bien tangible : il s'agit de la politique urbaine. Depuis le temps que l'on dit que les échanges sont en voie de se dématérialiser avec les technologies de l'information et de la communication, le contact direct continue d'offrir les meilleures possibilités d'échange. Il faut créer des lieux où il soit facile de se loger, de se déplacer et d'échanger. Beaucoup de gouvernements ont essayé de créer des *clusters* et peu ont réussi : parce que la combinaison de lieux d'habitation agréables, de transports faciles et de structures conviviales d'échanges (restaurants, clubs, etc.) est difficile à réaliser (et qu'elle demeure mal comprise par les politiques – pensons à Paris-Saclay...). Même si les espoirs mis dans la communication électronique ne se sont pas encore concrétisés, il n'est pas impossible qu'ils finissent par le faire. Paul David (1990) l'a montré dans le cas de l'électricité : les usines fonctionnant à la vapeur supposaient que tous les équipements soient directement reliés à la machine fournissant l'énergie par une courroie d'entraînement. L'électricité a permis de s'affranchir de cette contrainte. Mais il a fallu des dizaines d'années pour que les usines changent leur organisation interne et finissent par en adopter une qui tire pleinement parti des nouvelles possibilités offertes par l'électricité. Il est bien possible que nous n'ayons pas encore trouvé les meilleures formes d'organisation correspondant aux possibilités offertes par les TIC. Mais les économistes ont montré depuis longtemps que les institutions, les règles, les standards, pouvaient avoir des effets positifs ou négatifs sur le développement de l'économie. L'intangible n'échappe pas au phénomène. Deux points sont ici importants. Comme l'intangible se prête au débordement, il convient de clarifier (pas forcément de renforcer) le droit de la propriété intellectuelle pour que, par exemple, en situation d'*open innovation* dans laquelle de nombreux acteurs sont impliqués, chacun sache ce qui lui revient. Prenons le cas du développement d'un nouveau médicament. Il suppose la collaboration entre la recherche publique et la recherche privée. À chaque stade du développement du produit, des règles différentes interviennent au niveau de la collaboration et du partage des gains potentiels. Mais il y a d'autres formes d'investissements qui peuvent favoriser l'échange d'informations et les synergies possibles, comme les salons et les foires. Tout ce qui favorise la confiance et le partage du capital social est en réalité bienvenu.

Comment financer l'intangible ?

Une grande part du financement des entreprises et de l'économie en général est assurée par les banques *via* des prêts. Le système fonctionne sur le gage : on vous prête de l'argent pour acheter un bien immobilier, pour construire une usine, pour acheter des camions, parce que l'on sait qu'en cas de défaillance on pourra au moins saisir l'objet matériel pour lequel le prêt a été accordé. Par définition, l'intangible ne permet pas ce type de gage, à part autour de la propriété intellectuelle mais de toute façon plus difficilement. Plus profondément, le passage du tangible à l'intangible ne peut se faire que par une baisse de la part des prêts dans la structure du financement de l'économie. Un tel basculement va prendre des dizaines d'années : à part les structures de *venture capital*, aujourd'hui très limitées, et le *crowdfunding*, encore plus limité, les structures permettant de financer en capital les nouvelles activités de l'intangible n'existent pas vraiment. Les marchés ont un rôle plutôt négatif : les études montrent que les managers qui veulent faire monter le cours de l'action et les dividendes tendent à couper les dépenses de R&D. En réalité, il y a investissement en intangible (dont la R&D) lorsque le capital de l'entreprise est concentré dans un petit nombre de mains, celles d'investisseurs spécialisés et experts. Comme tout ce qui touche à l'intangible, les choses sont donc contrastées : les marchés, orientés court terme, sont peu favorables ; certains investisseurs spécialisés sont par contre capables de voir l'intérêt de l'intangible. Avec un paradoxe : d'une part, le risque étant élevé et les *spillovers* importants, un investisseur a intérêt à diversifier son portefeuille ; d'autre part, le financement efficient des investissements intangibles requiert une certaine concentration dans la propriété du capital et une expertise spécialisée. En effet, l'écart entre la valeur comptable des entreprises et leur valeur de marché est en train de s'accroître, ce qu'on qualifie souvent de financiarisation mais qui est plutôt la caractéristique d'une présence croissante de l'intangible. Les documents comptables ne donnent donc pas une information très utile sur les potentialités de la firme. Il faut alors acquérir l'information ailleurs et développer une expertise propre. Ceci est cohérent avec le fait que les performances des *venture capitalists* sont contrastées : les taux de forte performance sont stables dans le temps et concentrés entre quelques acteurs. La première explication est que ces acteurs ont développé une expertise particulière. L'autre explication réside dans l'existence forte de synergies : un *venture capitalist* qui a un bon réseau (et ce réseau se construit dans le temps) est capable de mettre en relation des firmes pour qu'elles combinent intelligemment leurs capacités sous la forme de l'*open innovation*. Le savoir-faire d'un *venture capitalist* ne consiste donc pas seulement dans le financement d'activités risquées, mais il réside aussi dans la mise en réseau de ces activités ayant pour fin de constituer des synergies. Néanmoins, ce type de financement se heurte à trois problèmes : le premier est celui des débordements – il est souvent possible de financer la lancée d'une nouvelle activité qui va en réalité profiter à d'autres ; ce problème est d'autant plus marqué que l'activité en question requiert de forts investissements (les



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

nouveaux types de réacteurs nucléaires ou les nouvelles formes d'énergie en général) ; enfin, pour bien fonctionner, ce financement exige la constitution de réseaux et il exige donc du temps (plusieurs décennies, probablement) avant d'atteindre sa pleine efficacité.

Gérer l'intangible

Là encore les situations sont contrastées. Les firmes qui utilisent les investissements intangibles (Amazon, par exemple) développent l'autorité, le suivi étroit du personnel. Les firmes qui *produisent* de l'intangible (les firmes de création et de développement de logiciels) doivent favoriser les échanges d'information horizontaux et verticaux, garder les talents en interne, et créer des interactions permettant la sérendipité. Le *leadership* joue alors un rôle important : le *leader* doit être capable d'entraîner des talents derrière lui (ce qui semble une des grandes qualités d'Elon Musk). Il doit aussi convaincre ceux qu'il entraîne à le suivre de sa réelle implication.

Une politique de l'intangible est-elle possible ?

Une telle politique semble nécessaire, mais est-elle possible ? Les auteurs ne donnent pas de recettes mais identifient plutôt une série de grands défis : « *It's a collection of dilemmas and hard problems, the answers to which are not known* » (*op. cit.*, p. 209).

Le premier défi consiste à revoir les règles, et notamment celles de la propriété intellectuelle. Il s'agit plutôt de clarifier ces règles que de les changer trop vite. Il faut éviter l'explosion des procès autour de la propriété intellectuelle qui paralyserait le développement de l'intangible. Des dispositifs particuliers comme les brevets en commun, qui permettent à des firmes d'investir ensemble et de partager les droits de l'invention sont probablement à développer. L'objectif n'est pas de trouver les dispositifs les plus protecteurs ou au contraire les plus ouverts, mais des règles stables et claires.

Il faut créer un environnement favorable aux synergies, donc aux échanges. « *Good development, especially in an age of intangibles, involves providing both for the basics of housing and transport and for conviviality* » (*op. cit.*, p. 215). Éviter les « *big development plans* », les *clusters* autour de grands axes qui se croisent à angle droit. (*op. cit.*, p. 217) – bref, le contraire de Paris-Saclay.

Il faut également concevoir une architecture de financement. Il n'est pas possible pour un gouvernement de créer l'innovation financière, mais on peut la favoriser. Deux points sont à examiner : alléger les règles sur la détention de blocs d'action et faire évoluer les règles comptables pour mieux prendre en compte l'intangible.

Sur le plan du financement proprement dit, l'existence de forts débordements plaide pour un investissement direct accru des États dans la R&D. Mais il y a aussi la possibilité des achats publics. La défense a joué ce rôle aux États-Unis. L'instrument est difficile à manier (il y a sans doute un problème d'échelle minimale, et il faut à la fois contrôler les coûts et assumer les risques d'échecs, dans un domaine où les catastrophes sont très visibles et les débordements positifs moins bien connus) mais sans doute intéressant. Il y a bien sûr également l'éducation. On sait que l'allongement de la durée des études a conduit à un accroissement de productivité des économies. Mais l'effet n'est évidemment pas mécanique.

Les auteurs notent, apparemment sérieusement, que, pour réussir à répondre à tous ces défis, une condition est requise : « *We would need to see a steady increase in the*

honesty, competence, and economic knowledge of policymakers » (*op. cit.*, p. 231). Autant dire que le pari n'est pas gagné d'avance...

Conclusion

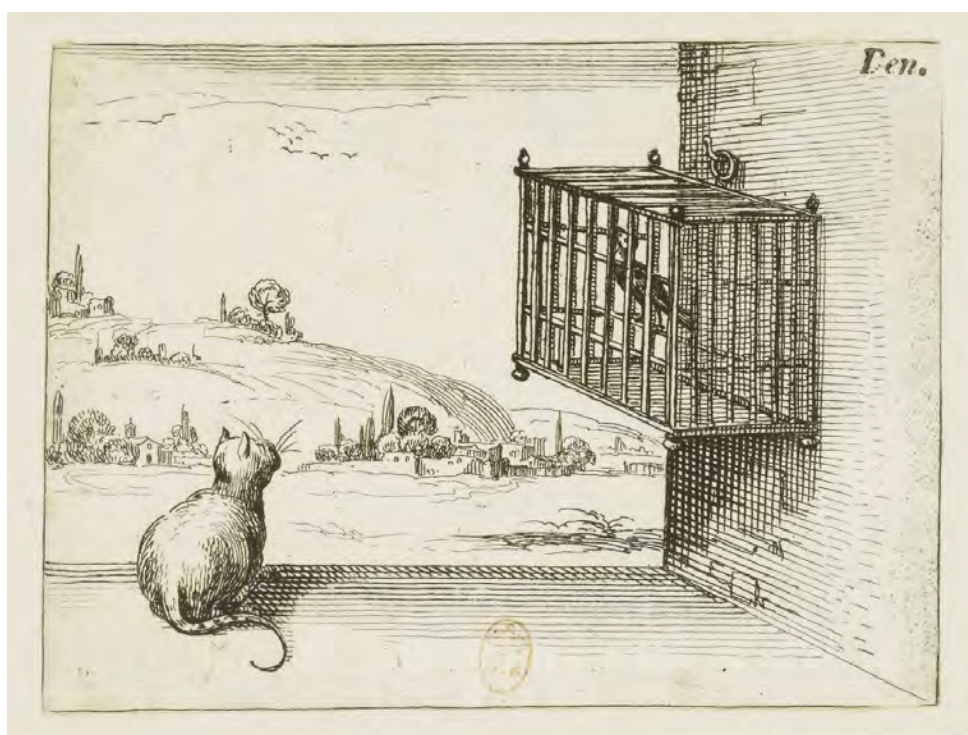
Un livre sur un sujet important, qui ouvre des perspectives de recherche essentielles, notamment pour les chercheurs en gestion. Avec, il faut le souligner, une approche solide et claire à la fois, et une modestie à laquelle les économistes ne nous ont pas toujours habitué :

We would like to tell you we have a solution to this problem, but, like most politicians in the developed world, we do not. (*op. cit.*, p. 238)

Sans doute convient-il d'approfondir la recherche sur les quatre S et notamment leurs interactions, à la fois positives et négatives : on voit bien que le débordement et les synergies jouent bien souvent en sens contraire ■

Références

- David Paul A. (1990) "The Dynamo and the Computer: An Historical Perspective on the Modern Productivity Paradox", *American Economic Review*, vol. 80, n° 2, pp. 355-361.
- Haskel Jonathan & Westlake Stian (2018) *Capitalism without Capital. The Rise of the Intangible Economy*, Princeton, Princeton University Press.



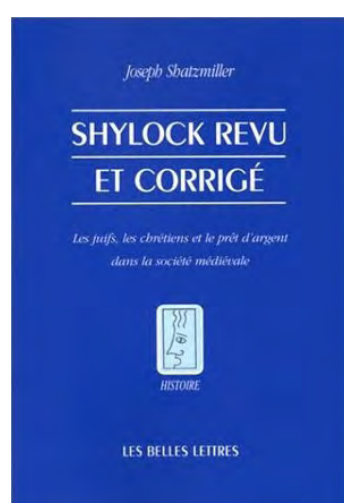
Source gallica.bnf.fr / Bibliothèque nationale de France

*Le chat guettant l'oiseau en cage (série Lux Claustri),
Jacques Callot (1629-1630) [source Gallica.bnf.fr / BnF]*

Être un prêteur juif au Moyen Âge À propos de *Shylock revu et corrigé* de Joseph Shatzmiller

Hervé Dumez

i3-CRG, École polytechnique, CNRS, Université Paris-Saclay



Le numéro précédent du *Libellio* comportait un dossier autour du livre de Giacomo Todeschini (Arnoux, 2017 ; Dumez, 2017). Todeschini montre comment les théologiens chrétiens excluent les Juifs de la cité et, pourtant, mentionne des procès intentés par des prêteurs Juifs. Comment les deux phénomènes sont-ils possibles ? Si les Juifs sont totalement exclus des échanges, de manière structurelle, comment peuvent-ils espérer faire valoir leurs droits, et dès lors quels droits, devant des tribunaux face à des parties adverses chrétiennes ? Il me semblait qu'il y avait là une contradiction. En réponse à ma question, Mathieu Arnoux a répondu :

« Le mouvement de réforme ecclésiastique, entamé dans les monastères à l'époque carolingienne, aboutit entre

milieu du X^e siècle et fin du XI^e à une lutte titanesque au niveau européen, sur le problème de la primauté en matière juridique et politique, entre l'Église, sans cesse plus avide de cohérence dans son projet, et les pouvoirs « impériaux » c'est-à-dire hérités de l'Empire romain, à la fois cohérents dans leur conceptualisation (sur la base effective ou rêvée du droit romain) et locaux dans leurs déploiements. À mon avis, le point fondamental est que ce conflit, auquel le monde orthodoxe a échappé, n'a jamais conduit à un résultat clair, chacune des deux sources d'autorité, laïque/politique et ecclésiastique/canonique, réussissant cependant à affaiblir gravement l'autre, et aboutissant à ce que les juristes pourraient appeler une « concurrence de fors » : c'est la signification de ce texte essentiel qu'est le Concordat de Worms (1122) qui décrète que l'évêque ne répondra qu'à l'Église et au pape de l'usage qu'il fait de son autorité spirituelle mais qu'il sera comptable devant l'empereur ou le roi de celui qu'il fait des pouvoirs publics qui sont à sa disposition.

C'est sur le fond de cette indécision durable, qu'il faut comprendre les remarques faites par Todeschini, en particulier lorsqu'il observe (chapitre 6, § 3) que le discours radical sur l'exclusion des Juifs fonde en fait une pratique de tolérance pragmatique. Il faudrait en contrepoint de ces discours, mettre d'autres discours ou pratiques, qui vont dans le sens d'une tolérance à l'égard de pratiques éventuellement non conformes. »

Mathieu Arnoux m'a alors conseillé de lire le livre de Shatzmiller (2000).

Ce livre se fonde sur un registre judiciaire catalogué sous la cote III B 7 aux archives départementales des Bouches-du-Rhône et qui retrace un procès intervenu de février à juillet 1317 opposant Laurent Girard, un chrétien, à un prêteur juif, Bondavin. Laurent Girard a demandé un prêt à Bondavin qui le lui a accordé devant notaire le 11 avril 1315. À l'époque, les prêts pour un an sont très rares : la quasi-totalité des prêts ne portent que sur quelques mois. Courant 1316 probablement, Bondavin réalise qu'il n'a pas été remboursé. Il détient la reconnaissance de dette (elle ne figure pas dans le registre mais on sait qu'il l'a produite devant le tribunal) et, sur cette base, il intente une poursuite à l'égard de Laurent Girard. *A priori*, le prêteur détenant la reconnaissance de dette, l'affaire devrait être simple : si l'emprunteur avait bien remboursé le prêteur, le document aurait dû lui être remis au moment du remboursement, ou il aurait pu rester aux mains du prêteur comme archive, mais aurait été en ce cas déchiré. Un reçu aurait alors été délivré au prêteur. Pourtant, Laurent Girard prétend qu'il a bien procédé au remboursement et que Bondavin, en lui demandant le remboursement du prêt sur la base de la reconnaissance de dette qu'il détient, est en réalité en train d'exiger la somme une seconde fois, donc indûment. Pour appuyer ses dires, Girard fait témoigner devant le tribunal Pierre Guizo, un manœuvre qui assure l'avoir vu rembourser le prêt à Bondavin. Les statuts de Marseille admettent en effet, pour une somme inférieure à cent sous, le témoignage d'une personne reconnue comme de bonne foi. Or, le prêt dont il est question s'élève à soixante sous.

Plusieurs questions se posent à propos de cette affaire.

Si Bondavin possède toujours la reconnaissance de dette, non déchirée, comment peut-il y avoir discussion ? En réalité, à l'époque, plusieurs procès montrent qu'effectivement certains prêteurs conservent les reconnaissances de dettes et réclament une seconde fois le paiement. Un des cas consiste à attendre la mort de l'emprunteur pour demander à la famille un nouveau remboursement sur la base de la reconnaissance de dette : le mort n'est plus là pour protester qu'il a déjà procédé au remboursement. L'autre consiste, alors que le premier prêt n'a pas été remboursé, à en consentir un second, dans laquelle est incluse la première dette, en conservant la reconnaissance de dette du premier prêt (puisque rien n'a été remboursé) et en rédigeant une nouvelle reconnaissance de dette sur le second prêt, qui inclut le premier. Dès lors, le prêteur se retrouve à détenir deux reconnaissances de dette, dont la seconde aurait dû annuler la première, mais qu'il peut en réalité additionner. Donc, les juges peuvent se poser la question d'une éventuelle fraude, même si Bondavin possède la reconnaissance de dette non déchirée et même si Laurent Girard ne détient aucun reçu. La démarche consistant à faire témoigner une personne sur l'effectivité du remboursement est recevable.

Pourquoi le procès intervient-il deux ans après le prêt qui n'a dû avoir pour durée prévue que quelques mois ? À l'époque, selon les statistiques qu'ont pu reconstituer les historiens, seulement 12 % des prêts étaient remboursés dans les temps. Bondavin n'a dû commencer à s'inquiéter qu'assez tardivement.

Pourquoi Bondavin se lance-t-il dans un procès ? Première remarque, la somme est substantielle mais très minime par rapport aux affaires conduites par Bondavin et par rapport à la fortune qu'il a amassée. L'enjeu financier est faible pour lui. Bizarrement, les archives montrent que les prêteurs juifs, à l'époque, peuvent aller devant les tribunaux, y compris devant les tribunaux ecclésiastiques, pour faire valoir leur droit. Il n'est pas rare qu'un débiteur chrétien ait été excommunié et ses

biens saisis par un tribunal ecclésiastique pour n'avoir pas remboursé un prêteur juif. Pourtant, il existe un risque. Les reconnaissances de dette indiquent qu'une somme a été prêtée à telle date et qu'elle doit être remboursée à telle autre date. En réalité, et tout le monde le sait, la somme à rembourser est supérieure à celle qui a été versée au moment du prêt. Quoique cela n'apparaisse pas et soit indétectable, un intérêt a été pratiqué. Le prêteur est donc sous la menace d'être accusé d'avoir pratiqué l'usure. Il tombe alors sous le coup de l'édit promulgué en 1309 par Charles II : si quatre personnes reconnues comme honnêtes attestent qu'il y a eu un intérêt pratiqué, le prêteur est déclaré usurier ; il doit rembourser tout ce qu'il a acquis frauduleusement et doit payer une amende extrêmement lourde (cinq fois les sommes touchées indûment en tant qu'intérêt). Il est donc difficile pour Bondavin de traiter à l'amiable avec Girard : il risque d'être taxé d'usure et, dans une telle éventualité, de ne plus pouvoir exercer d'activité financière. Ne lui reste comme possibilité que celle d'ester.

Nous ne connaissons pas l'issue du procès : elle n'a pas été incluse dans le registre qui nous demeure. Nous n'avons que très peu d'éléments sur la personnalité de Girard. La stratégie de Bondavin est par contre lumineuse : il va produire des témoins, chrétiens, qui vont attester de son honnêteté scrupuleuse et vont, au contraire, entacher la réputation du témoin de Girard, Pierre Guizo. Il va s'agir de montrer que ce dernier, depuis son veuvage qui l'a apparemment profondément atteint, fréquente les tavernes et qu'il est un joueur invétéré. Pire, Pierre s'est engagé devant notaire à ne plus jouer, et il s'est parjuré. En droit romain comme devant un tribunal ecclésiastique, le témoignage d'un parjure est rejeté. Néanmoins, si les témoins s'accordent pour dire que Pierre boit et joue dans les tavernes, plusieurs reconnaissent qu'il n'est pas un brigand, qu'on ne l'a jamais accusé de vol, et personne ne l'accuse d'écart de conduite avec les ribaudes des lieux qu'il fréquente. En face, il peut y avoir suspicion d'usure.

Comme le note Shatzmiller : « [...] les médiévaux n'étaient jamais parfaitement au clair sur ce qu'ils voulaient faire en matière d'usure » (op. cit., 2000, p. 69). « Lorsque le balancier atteignait un extrême, les gens parlaient d'usure de façon franche et ouverte, voire même avec approbation. Lorsqu'il parvenait à l'autre extrême, on assistait à des accès de piété et des campagnes virulentes pour éradiquer l'usure » (op. cit., p. 100). Dans les textes, l'usure est condamnée comme un péché d'une extrême gravité, puis les théologiens expliquent que c'est le caractère excessif du taux qui est en réalité condamné, un taux d'intérêt modéré lié au risque du prêt étant admissible. En réalité, la société transfère l'activité de prêt à la communauté juive, au point que prêteur, usurier et juif deviennent des synonymes, et elle tolère cette activité dont elle sait bien qu'elle ne pourrait pas fonctionner correctement sans elle. Il est ensuite tentant, lorsque des chrétiens ne sont pas en mesure de rembourser – ou n'ont pas envie de le faire – de



Source gallica.bnf.fr / Bibliothèque nationale de France

L'huître perlière,
Jacques Callot (1628-1629)
[source Gallica.bnf.fr / BnF]

s'en prendre aux juifs, d'essayer de leur extorquer l'effacement des dettes et même, pour supprimer les dettes de supprimer les prêteurs, en confisquant de surcroît leurs biens. Lors du massacre sanglant de la communauté juive d'Erfurt, en 1349, derrière les accusations fantasmées d'empoisonnement des puits et de meurtres rituels, même les chroniqueurs chrétiens contemporains voient la réalité de la question financière. Les autorités politiques jouent le même jeu, y compris sur un mode plus feutré : sous prétexte de protéger les pauvres victimes de l'usure, elles enregistrent les plaintes plus ou moins fondées des débiteurs et pratiquent le chantage sur grande échelle. Parfois, pensant pouvoir ainsi éradiquer définitivement le prêt à intérêt, elles pratiquent l'expulsion, comme le fait en 1254 Louis IX dit Saint Louis.

Pour bien comprendre ce qui est en jeu, il faut mesurer l'importance du prêt dans la société médiévale. Les études qui ont été faites sur des villages montrent que la quasi-totalité des foyers ruraux font appel à un prêteur. Mais c'est également le cas des monastères, des autorités civiles et religieuses. Le prêt est omniprésent dans la société. S'instaurent alors des débats nourris. Comme l'usure est religieusement condamnée, certains pensent qu'il est surtout essentiel qu'elle ne soit pas le fait de chrétiens à l'égard de chrétiens. Religieusement, si ce sont des juifs qui prêtent, aucun chrétien n'est en situation de péché grave. Par ailleurs, comme le note Abélard, puisqu'on interdit le plus souvent aux juifs d'acquérir des terres, il est assez logique qu'ils se mettent à occuper une activité économique qui n'est pas agricole. Enfin, il est assez connu dans la société médiévale que les taux pratiqués par les juifs sont plutôt moins élevés que les taux pratiqués par leurs homologues chrétiens, souvent lombards. D'où les contradictions que l'on relève. Au moment de l'expulsion des juifs par Louis IX qui vient d'être évoquée, certains expliquent au roi que le royaume ne pourra pas se passer du prêt d'argent et qu'il vaut mieux, à tout prendre, que celui-ci soit opéré par des non-chrétiens. L'expulsion des juifs provoque bien évidemment une hausse des taux sur le marché. Rapidement, tout le monde se met donc à regretter assez ouvertement les prêteurs juifs. Par une ordonnance de 1315, Louis X autorise finalement leur retour en expliquant qu'il a cédé à la pression populaire. Les taux baissent et tout le monde semble content. Mais quelques années plus tard, l'hostilité aux prêteurs en général, et donc aux juifs, reparaît. En pratique, il semble qu'il y ait eu spécialisation progressive du marché : les riches, qu'ils soient laïcs ou religieux, s'adressent plutôt – mais pas exclusivement – aux prêteurs chrétiens. Les juifs sont davantage spécialisés dans le prêt aux couches plus populaires. Par ailleurs, on voit dans la littérature juive, très tôt puisque déjà vers l'an mil, apparaître un mot d'origine arabe, *ma'arufia*. Le mot désigne le client privilégié, parce que régulier et fidèle, avec lequel on entretient le plus souvent des rapports cordiaux, et pour lequel on pratique des taux assez bas, dus à la confiance instaurée.

Le procès de Bondavin est remarquable en ce qu'il illustre tous ces éléments de contexte et que l'on y entend témoigner les *ma'arufia* du prêteur.

La partie adverse était en droit de récuser certains témoignages et il semble bien qu'elle l'ait fait mais les dépositions des témoins, issus de très bonnes familles de Marseille même s'il ne s'agit pas des familles de tout premier plan, sont unanimes pour décrire les qualités de Bondavin. Certains traits sont marquants. Un témoin explique qu'ayant eu besoin d'argent en urgence, un jour de shabbat, Bondavin l'a reçu et a juste ouvert sa cassette. Le témoin a alors puisé la somme qu'il souhaitait, a remercié et est parti. Bondavin n'a pas donné l'argent lui-même, ce qui aurait été contraire à sa religion, ni n'a rédigé de reconnaissance. Un autre signale qu'il

a été témoin d'une remise de dette à une pauvre femme qui venait procéder au remboursement de ce qu'elle devait. Un troisième rend compte du fait que Bondavin est un jour venu voir les héritiers d'un notable, leur a demandé s'il existait une reconnaissance de dette signée par lui dans les papiers du défunt et, alors que ceux-ci l'ont assuré qu'il n'en existait pas, Bondavin les a remboursés d'une forte somme que le mort lui avait confiée. Ces comportements sont en phase avec ce que les textes disent d'un bon prêteur : il procède parfois au prolongement de la dette, en remet une partie (ce qui correspond aux cérémonies chrétiennes durant lesquelles un prêteur « rend » les intérêts qu'il a perçus) et accorde l'argent sans reconnaissance de dette écrite, en confiance. « *Nous pouvons donc affirmer sans risque que le monde du crédit n'était pas tenu à l'écart de la mentalité et du code moral qui gouvernaient la société* » (op. cit., p. 163). Lorsqu'on leur demande si Bondavin pratique le prêt à intérêt, les témoins répondent positivement sans que cela semble poser un problème particulier.

Conclusion

L'intérêt du procès de Marseille est qu'il ne concerne pas les écrits des théologiens sur l'intérêt, l'usure et les Juifs au Moyen Âge. On y voit parler des marchands, des hommes de loi, des travailleurs de la cité phocéenne.

Ce document nous procure ainsi une nouvelle raison (dans la mesure où il en fallait une) d'abandonner l'idée que le Moyen Âge n'aurait été qu'une histoire ininterrompue de haine et de malentendus entre juifs et chrétiens, pour reconnaître à l'inverse des liens d'amitié, de respect, de générosité et de reconnaissance mutuelle dans les rapports entre les deux communautés. (op. cit., pp. 169-170)

Il ne faut exagérer ni dans un sens ni dans l'autre. Ce qui frappe plutôt, ce sont les contradictions profondes qui traversent la société de l'époque et les revirements brutaux qu'elle est capable de pratiquer. Lors du procès, le prêt à intérêt ne fait pas problème, on l'a vu. Mais la situation change, à Marseille même, un an après le verdict. Un des articles du statut de la ville – ô combien marchande – admettait la possibilité du prêt à intérêt. Il est aboli solennellement le 24 février 1418. En effet, les canons du concile de Vienne ont été publiés juste quelques mois auparavant et ils prévoient une sentence d'excommunication pour toutes les communautés qui admettraient l'usure dans leurs statuts. Cette mesure est prise au moment où s'achève une période de forte croissance, qui va laisser place à une récession d'environ cent cinquante ans ■

Références

- Arnoux Mathieu (2017) “À propos de *Les Marchands et le Temple* de Giacomo Todeschini”, *Le Libellio d'Aegis*, vol. 13, n° 4, pp. 41-43.
- Dumez Hervé (2017) “Aux origines de l'économie. À propos de *Les Marchands et le Temple* de Giacomo Todeschini”, *Le Libellio d'Aegis*, vol. 13, n° 4, pp. 33-40.
- Shatzmiller Joseph (2000) *Shylock revu et corrigé. Les Juifs, les chrétiens et le prêt d'argent dans la société médiévale*, Paris, Les Belles Lettres.
- Todeschini Giacomo (2017) *Les marchands et le Temple. La société chrétienne et le cercle vertueux de la richesse du Moyen Âge à l'Époque moderne*, Paris, Albin Michel.



La dame au masque
(série *La noblesse*), Jacques Callot (1620-1623)
[source Gallica.bnf.fr / BnF]



Le gentilhomme vieillissant
(série *La noblesse*),
Jacques Callot (1620-1623)
[source Gallica.bnf.fr / BnF]

Dossier

Faire sens de l'évaluation : le cas du contrôle de gestion



Source gallica.bnf.fr / Bibliothèque nationale de France

Le bras armé (série Le combat à la barrière), Jacques Callot (1627)
[source Gallica.bnf.fr / BnF]



Source gallica.bnf.fr / Bibliothèque nationale de France

Entrée de son Altesse à pied,
Jacques Callot (1627)
[source Gallica.bnf.fr / BnF]

Faire sens de l'évaluation : le cas du contrôle de gestion

Introduction au dossier

Aude Deville

IAE de Nice - Groupe de Recherche en Management (GRM), EA 4711

Stéphanie Chatelain-Ponroy

CNAM – Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l'Action (LIRSA), EA 4603

L'évaluation est l'activité qui consiste à déterminer la valeur de quelque chose (dictionnaire Larousse). Cette pratique est désormais au cœur des activités des organisations, quelles qu'elles soient : on évalue les performances, les risques, les élèves à leur entrée en CP, les politiques publiques, les compétences, les investissements, la prise en charge des patients à l'hôpital, la production des chercheurs...

Elle suppose la mise en œuvre d'outils, d'indicateurs, de procédures qui empruntent, pour la plupart d'entre eux, aux techniques utilisées par le contrôle de gestion. Ce dernier est une méthode de management théorisée dans les années 1960 par Anthony, professeur à la Harvard Business School, et que Merchant et Otley (2007, p. 785) définissent comme un processus de management générique impliquant « (1) la détermination d'objectifs, (2) le choix des stratégies privilégiées pour atteindre ces objectifs, (3) la mise en œuvre de ces stratégies, (4) l'assurance que tout se passera bien (au mieux) »¹. Le contrôle de gestion est ainsi constitué d'outils, de techniques, de procédures (sa dimension la plus visible, la plus immédiatement perceptible) mais il est également un processus de socialisation des managers, un langage permettant d'unifier les préoccupations et de faire converger les comportements.

Autre trait caractéristique : le contrôle de gestion doit être utile aux managers. Ainsi, Simons (1994) indique que le contrôle repose sur « *les processus et les procédures fondés sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation* ». De même, Anthony place les managers au cœur des définitions successives qu'il donna du contrôle de gestion : « *Le contrôle de gestion [Management Control] est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation* » (Anthony, 1965, p. 17) ; « *Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation* » (Anthony, 1988, p. 10).

Pourtant, actuellement, dans de nombreux secteurs d'activité, force est de constater que les objectifs des outils de contrôle, comme ceux des mesures/indicateurs de

1. Ceci est une traduction des écrits de Merchant et Otley (2007, p. 785) : « *Most author's writing about control refer in some way to the generic management process, which involves (1) setting objectives, (2) deciding on preferred strategies for achieving those objectives, and then (3) implementing those strategies while (4) make sure that nothing, or as little as possible, goes wrong* ».

performance, semblent détournés de cet objectif et être orientés davantage vers leur utilité pour l'évaluateur plutôt que vers celle pour les évalués ou les managers (les preneurs de décisions). En effet, face aux difficultés d'évaluer certaines situations, d'en réduire la complexité en les appréhendant sous forme d'indicateurs, il peut être tentant de simplifier pour faciliter – ou simplement rendre possible – la tâche de l'évaluateur. Les exemples ne manquent pas. Ainsi, Weick (1976) montrait-il le découplage entre la mesure de la performance d'une organisation scolaire et le processus éducatif générateur de cette performance. De même, récemment, un système d'information visant à quantifier l'activité des médecins au sein d'un CHU ne permettait pas à ces derniers d'enregistrer davantage que deux plages d'activités par jour. Les consultations données au-delà du temps de travail « officiel » (très fréquentes), les éventuelles « consultations *on line* » du soir ou du week-end, ou encore les visites à domicile réalisées pour s'assurer du bien-être d'un patient après une hospitalisation ne pouvaient être enregistrées. Face à de telles situations, dans lequel l'outil d'évaluation n'est pas conçu pour refléter la réalité d'une activité mais sa conformité à une norme administrative, on peut s'interroger sur le sens de l'évaluation, sur son bien-fondé et sur celui des outils mis en œuvre pour la réaliser.



Source gallica.bnf.fr / Bibliothèque nationale de France

Le cep de vigne, Jacques Callot (1628-1629) [source Gallica.bnf.fr / BnF]

En effet, si les recherches montrent une certaine homogénéité des systèmes formels de contrôle et d'évaluation au sein des organisations, elles indiquent également que ces systèmes se différencient par la manière dont ils sont utilisés. La question des rôles des outils de contrôle est ainsi posée depuis longtemps. Dès 1954, Simon et ses co-auteurs recensaient trois types d'utilisation des données comptables dans l'entreprise : résoudre les problèmes, organiser la vigilance et évaluer la performance réalisée. Plus tard, Simons (1994) a distingué les systèmes de contrôle utilisés de manière diagnostique – ceux auxquels les managers ont recours, dans une logique cybernétique, pour surveiller les résultats de l'organisation et corriger les déviations par rapport aux standards prédéfinis de performance – des

systèmes de contrôle utilisés de manière interactive – qui visent à favoriser la discussion et l'apprentissage en permettant aux managers de s'impliquer régulièrement et personnellement dans les décisions de leurs subordonnés. D'autres encore, comme Burchell et ses co-auteurs (1980), montrent que les représentations comptables et financières jouent des rôles divers en fonction des situations : instruments au service d'un contrôle cybernétique dans les cas les plus simples, ils peuvent – lorsque les objectifs sont plus difficiles à définir et/ou les actions pour atteindre ceux-ci plus compliquées à identifier – devenir des instruments au service de l'apprentissage, mais aussi favoriser les luttes de pouvoir entre les acteurs ou encore être des outils purement rhétoriques de rationalisation et démocratisation.

Finalement, la question centrale à laquelle doivent se confronter les concepteurs des systèmes de contrôle est donc bien celle de l'utilisation de ces derniers, du rôle qu'ils auront à jouer et du sens qu'ils génèrent, voire qu'ils créent.

La construction de sens : une condition nécessaire du contrôle de gestion et de l'évaluation

Blatt et ses co-auteurs (2006) rappellent que le *faire-sens* (*sensmaking*) se produit lorsque des individus transforment un flux d'expériences organisationnelles en mots et catégories ordonnées et compréhensibles pour les utiliser ensuite comme support de l'action. Le processus de construction de sens englobe par conséquent la réflexion/la pensée et l'action. Weick et ses co-auteurs (2005) formalisent cette idée sous la forme de deux questions auxquelles doit répondre tout individu : quelle est l'histoire ? Et maintenant ? (Sous-entendu : que fait-on ?). Brown (2000) explique qu'une personne (chercheur ou acteur) placée face à un événement utilise son identité ou son expérience personnelle pour donner un sens et produire une histoire plausible pour mettre ensuite en œuvre une action ou prendre une décision. De son côté Maitlis (2005) suggère que la construction du faire-sens relève du social et ainsi des interactions entre acteurs. Weick et ses co-auteurs (2005) soulignent quant à eux que le faire-sens correspond à un processus empreint de pouvoir, d'influence et de persuasion. Helms Mills (2003, p. 35) propose d'envisager le *sensemaking* comme base de matérialisation de la réalité – d'une réalité – qui illustre et contraint l'identité et l'action. Tous ces travaux nous montrent que le processus de faire-sens est central au sein d'une organisation car il ordonne et coordonne les actions, les buts et les décisions.

Les systèmes d'évaluation et de mesure de la performance sont des outils de formalisation et de communication de sens au sein de l'organisation dans la mesure où ils indiquent les valeurs cibles à atteindre, conduisent à calculer des écarts, suggèrent d'éventuelles actions correctives, assurent le déploiement stratégique, incitent à certains comportements, mettent en cohérence des buts globaux avec des objectifs locaux, et définissent des contrats de gestion entre les managers des centres de responsabilité et leur hiérarchie. Grafton et ses co-auteurs (2010) soulignent ainsi que les systèmes de mesure de la performance sont orientés vers les managers pour que ceux-ci puissent, dans une perspective de long terme, estimer les conséquences de leurs actions et décisions, mettre en œuvre une stratégie payante, et améliorer les capacités organisationnelles. De même, Patton (2008) énonce le principe selon lequel une évaluation doit être jugée à l'aune de son utilité pour ses utilisateurs.

À partir de méthodologies variées, les chercheurs en contrôle de gestion ont analysé le(s) lien(s) entre les systèmes d'évaluation ou de mesure de la performance et la performance organisationnelle. Aucune étude ne permet pourtant de conclure à l'existence d'une relation linéaire et directe entre l'outil de contrôle/pilotage, les mesures de la performance et la performance organisationnelle. Pour chaque cas étudié, pour chaque organisation, il apparaît nécessaire de tenir compte de l'environnement et de son influence (environnement stratégique, organisationnel, etc.) et d'estimer la pertinence et la congruence des mesures étudiées. En effet, l'utilisation de données comptables inadéquates par les managers les expose au danger d'une prise de décision inappropriée. Ou pire : selon Otley (2001, p. 244) les mesures de la performance incohérente ou inadaptée à la stratégie conduisent les managers à se comporter de façon stupide dans un contexte de bonnes performances apparentes. Ainsi, à l'instar du concept de *Business Model* développé par Doganova et Eyquem-Renault (2009), le processus de *faire-sens* appliqué au cas de l'étude des systèmes d'évaluation de la performance a une portée performative : ces systèmes sont performatifs en tant que dispositifs impliquant une action basée sur des récits

2. "How can I know what I was thinking until I saw what was published?"

et des calculs qui génèrent la création d'une réalité et donnent du sens à cette réalité. Un exemple très illustratif de la capacité génératrice de réalité et de sens de l'évaluation peut être appréhendé par la phrase introductive de l'article de Smith (2002) : « *Comment puis-je savoir ce que je pensais jusqu'à ce que j'aie vu ce qui a été publié ?* »². Voilà un constat un peu effrayant sur notre situation de chercheur.

Le *faire-sens* est donc un processus qui organise et ordonne des faits, des actions, des récits et ainsi génère une certaine réalité, celle-ci étant partagée. Stigliani et Ravasi (2012) distinguent deux situations de faire-sens : les situations de crise (Weick *et al.*, 2005) et les situations orientées vers le futur où les questions de sécurité et de sûreté ne sont pas prégnantes. Nous inscrivons également la question du faire-sens en contrôle de gestion dans cette seconde orientation. Le passage d'un niveau d'analyse du faire-sens individuel à un niveau collectif de partage et d'appropriation du sens *via* les outils de contrôle, tels que les systèmes d'évaluation et de mesure de la performance, est en effet essentiel à la mise en œuvre de l'apprentissage organisationnel et ainsi au respect du premier principe du pilotage énoncé par Lorino (2003, p. 2) « *De la responsabilisation individuelle à l'apprentissage collectif : piloter, c'est définir et mettre en œuvre des méthodes qui permettent d'apprendre collectivement à agir ensemble de manière performante et à agir ensemble de manière de plus en plus performante* ».

Stigliani et Ravasi (2012) suggèrent de distinguer les situations d'urgence – de crise –, typiques des travaux de Weick, des situations managériales plus classiques tournées vers des résultats prévisionnels, l'élaboration de stratégies, ou encore l'atteinte d'objectifs. Ainsi, dans le cadre d'une construction de sens orientée vers l'avenir avec une tension décisionnelle plus relâchée il est possible d'envisager une articulation et une élaboration d'interprétations provisoires (Stigliani & Ravasi, 2012, p. 1250). Gioia et Chittipeddi (1991) ont plutôt mis l'accent sur le cycle itératif de la construction de sens – *sensemaking* – et de l'attribution de sens – *sensegiving* – qui survient lorsque les acteurs négocient de nouvelles interprétations avec d'autres acteurs. Dans leur papier de 1991, Gioia et Chittipeddi prennent comme exemple, pour illustrer le processus itératif de *sensemaking*, un dirigeant qui crée du sens en effectuant un diagnostic stratégique à partir de l'analyse de données externes (l'environnement de son organisation) et internes (son organisation) pour ensuite développer la stratégie et la communiquer aux parties prenantes. En faisant cela, il n'est plus dans la construction de sens (*sensemaking*) – ce qu'il a fait en réalisant le diagnostic stratégique –, mais il donne du sens (*sensegiving*) en communiquant sa vision. Ainsi, la définition d'une conception de l'organisation *via* l'analyse du dirigeant est identifiée comme du *sensemaking*. Lorsque cette conception est communiquée aux partenaires internes et externes – lorsqu'elle est disséminée au sein de l'organisation –, il s'agit alors de *sensegiving* (Gioia & Chittipeddi, 1991 ; Whetten, 1984). Ce processus de *sensegiving*, qui véhicule le sens construit pendant le processus de *sensemaking*, s'appuie sur des objets de communication, des symboles, des figures, etc. Les systèmes de mesure de la performance et, plus simplement, les indicateurs de performance peuvent incarner – ou être considérés comme – une symbolique potentielle pour, à la fois, servir le *sensemaking* et contribuer à la matérialisation d'une certaine réalité, mais également servir la communication et le partage de sens, et ainsi contribuer au *sensegiving*. Ces outils de management (les systèmes de contrôle de gestion, les systèmes de mesure de la performance, les indicateurs de performance) ne sont ni neutres ni évidents, et ne constituent en aucun cas de simples techniques de calculs. Ainsi, en tant que chercheur, il est vraiment important, même si le critère

de pertinence n'est pas pleinement conciliable avec celui de rigueur (Deville & Filser, 2016 ; Kelemen & Bansal, 2002), de mener une recherche qui peut être qualifiée de compréhensive (Dumez, 2016) et de porter l'attention sur le sens de la problématique et des contributions pour la communauté académique dans laquelle s'inscrivent les travaux mais également sur le sens de la démarche scientifique vis-à-vis des données analysées, du comportement des acteurs et de leurs relations, de l'objet et du niveau d'analyse.

Enfin, le faire-sens peut être utilisé comme méthode ou comme objet d'analyse. Le faire-sens envisagé comme méthode implique de porter l'attention sur les acteurs, leurs relations et leurs positions équivoques, leurs ambiguïtés ; le faire-sens comme objet d'analyse signifie que les conclusions de l'étude vont porter sur les processus de faire-sens que les acteurs subissent au sein de l'organisation (Blatt *et al.*, 2006, p. 27). Ce sont ces deux perspectives qu'interrogent les chercheurs ayant participé à ce dossier du *Libellio d'Aegis*.

Faire sens : objet ou méthode d'analyse

Ce dossier du *Libellio d'Aegis* nous invite ainsi à réfléchir à l'ensemble de ces questions en mettant nos pas dans ceux des chercheurs qui y ont contribué. Si le point commun de ces différentes contributions est leur grande hauteur de vue et leur prise de distance par rapport aux sujets abordés, elles se distinguent également les unes des autres par la variété des sujets abordés, la diversité des points de vue, la variation des formes d'expression. Cet éclectisme est à l'image des questions qui traversent actuellement le champ du contrôle de gestion ; il ouvre de multiples pistes de réflexion et de belles perspectives de recherche.

Nous verrons ainsi que l'évaluation de ce que recouvre la valeur pour l'actionnaire a des conséquences sur les choix réalisés en matière de pratiques d'audit. Michel Séguin s'appuie sur l'exemple des coopératives financières pour montrer que l'évaluation suppose d'interroger le faire-sens de l'audit et de mettre en place des pratiques d'audit éthiques, qui ne se limitent pas au respect de règles mais questionnent la réalisation et le sens de la mission de l'entreprise auditée.

Cette question de l'audit, de même que les discours sur l'évaluation, s'accompagnent – notamment dans le secteur public – d'une rhétorique sur la nécessité de rendre compte, l'*accountability*, qui renvoie à une philosophie politique héritée de la démocratie nord-américaine observée par Tocqueville. Or, cette notion est parfois mal comprise des francophones qui la confondent avec des termes proches mais plus restrictifs. Vassili Joannidès de Lautour propose une définition de l'*accountability* comme une obligation d'exercer une capacité à rendre compte d'un engagement pour la valeur à un demandeur reconnu fondé à exiger un tel comportement. Il éclaire ainsi la notion d'évaluation et nous invite à réfléchir sur son sens.



Source gallica.bnf.fr / Bibliothèque nationale de France

Le berger jouant de la flûte (série Les caprices), Jacques Callot (1617). [source Gallica.bnf.fr / BnF]

Cherchant également à nous instruire sur un terme d'usage courant dans la langue anglaise, mais qui n'a pas d'équivalent exact en français, Damien Mourey et Alvin Panjeta scrutent la notion de *valuation* et interrogent ainsi l'évaluation, activité qui consiste à déterminer la valeur de quelque chose. Ils montrent notamment que la formation des valeurs ne s'accommode pas des standards, normes, idéaux et autres valeurs absolues mais qu'elle est partie prenante de l'activité managériale – dont elle constitue une des dimensions essentielles –, polyphonique et complexe. Le processus continu d'unification des valeurs qu'ils décrivent nous invite à interroger la notion d'évaluation, activité collective de construction permanente de valeurs toujours changeantes, et son sens.

Nicolas Berland a choisi quant à lui de questionner le phénomène de financiarisation du management – qui se manifeste au travers de discours, de pratiques et de modalités de financement – et d'observer ce que font les acteurs de ces techniques qui ont colonisé des pans entiers de nos activités. La mise en perspective historique qu'il réalise le conduit à montrer que la financiarisation apparaît lorsque la finance devient une fin en soi, et qu'elle peut être étudiée comme une logique institutionnelle. Au travers de cette analyse il nous révèle comment elle bouleverse les modes d'évaluation des entreprises et de leurs projets.

Un autre phénomène est décortiqué par Benjamin Drevet et Jérôme Méric : celui qui touche les organisations publiques au travers de différents dispositifs apparentés au Nouveau Management Public (NMP) inscrivant l'action publique dans l'obsession instrumentaliste. Benjamin Drevet et Jérôme Méric questionnent ainsi le sens du contrôle dans les organisations publiques. Au travers des paradoxes du NMP, ils soulignent les limites des capacités adaptatives des outils et pratiques de contrôle et d'évaluation et affirment la nécessité de s'engager dans une autre voie, celle de l'invention.

Benjamin Benoît et Hien Do poursuivent la réflexion précédente en interrogeant le sens de l'évaluation dans le secteur public au travers de l'exemple d'un dispositif d'évaluation des agents d'une administration publique régaliennne. En partageant avec nous les interrogations d'agents chargés de la promotion des échanges culturels, ils nous font découvrir le sens que ceux-ci donnent aux dispositifs d'évaluation et comment ces derniers se rapprochent de l'approche comportementaliste du contrôle de gestion et de son objectif de congruence, c'est-à-dire de convergence des buts organisationnels et de ceux des membres de l'organisation.

Samuel Sponem ouvre également de nouvelles pistes de réflexion sur le sens du contrôle et de l'évaluation en étudiant, autour d'une interrogation sur une « société du contrôle » sans contrôle de gestion, l'impact de la révolution numérique sur le contrôle de gestion (en tant que pratique et en tant que discipline académique). Il montre comment les méga-données peuvent amener les contrôleurs à nouer des alliances avec les *data scientists* au sein des entreprises, et comment elles peuvent conduire à faire évoluer le modèle traditionnel du contrôle (cybernétique) vers un modèle algorithmique. Plus largement, il défend l'idée que la réflexion sur ce qu'est le contrôle est relancée par la discussion critique des possibilités de contrôle engendrées par le *Big Data*.

Enfin, ce dossier trouve une conclusion avec l'évocation de la mémoire d'un grand professeur français de contrôle de gestion. Avec Jean-Philippe Denis nous nous replongeons en effet dans les ouvrages du professeur Henri Bouquin dont nous

découvrons une facette méconnue : celle du « Iggy Pop du Contrôle de gestion ». Henri Bouquin dont les écrits ont permis au jeune doctorant qu'était Jean-Philippe Denis de découvrir le sens du contrôle de gestion et celui du lien entre contrôle et stratégie ; Henri Bouquin qui lui a révélé que « *le contrôle c'est une culture, pas une technique, et c'est d'essence paradoxale* » et qui le conduit aujourd'hui à se demander si évaluer, au sens où on l'entend habituellement, pourrait finalement ne servir à rien.

Gageons que les lecteurs trouveront dans ces contributions variées quelques pistes de réponse à cette dernière interrogation et prendront autant de plaisir à découvrir ce numéro que nous en avons eu à le coordonner ■

Références

- Anthony Robert Newton (1965) *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Cambridge (MA), Division of Research, Harvard Business School.
- Anthony Robert Newton (1988) *The Management Control Function*, Boston (MA), Harvard Business School Press.
- Blatt Ruth, Christianson Marlys K., Sutcliffe Kathleen M. & Rosenthal Marilyn M. (2006) "A Sensemaking Lens on Reliability", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 27, n° 7, pp. 897-917.
- Burchell Stuart, Clubb Colin, Hopwood Anthony, Hughes John & Nahapiet Janine (1980) "The Roles of Accounting in Organizations and Society", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 5, n° 1, pp. 5-27.
- Brown Andrew D. (2000) "Making Sense of Inquiry Sensemaking", *Journal of Management Studies*, vol. 37 n° 1, pp. 45-75.
- Deville Aude & Filser Marc (2016) "Entre rigueur et pertinence : comment formuler la question de recherche en sciences de gestion", in Des Garets Véronique & Fournier Christophe [eds] *Génération marketing et sciences de gestion. Mélanges en l'honneur du professeur Pierre-Louis Dubois*, Paris, Economica, pp. 117-135.
- Doganova Liliana & Eyquem-Renault Marie (2009) "What do Business Models do? Innovation Devices in Technology Entrepreneurship", *Research Policy*, vol. 38, n° 10, pp. 1559-1570.
- Dumez Hervé (2016) *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris, Vuibert.
- Grafton Jennifer, Lillis Anne M. & Widener Sally K. (2010) "The Role of Performance Measurement and Evaluation in Building Organizational Capabilities and Performance", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 35, n° 7, pp. 689-706.
- Gioia Dennis A. & Chittipeddi Kumar (1991) "Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation", *Strategic Management Journal*, vol. 12, n° 6, pp. 433-448.
- Gioia Dennis A. & Thomas James B. (1996) "Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia", *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, n° 3, pp. 370-403.
- Helms Mills Jean (2003) *Making Sense of Organizational Change*, London, Routledge.
- Kelemen Mihaela & Bansal Pratima (2002) "The Conventions of Management Research and their Relevance to Management Practice", *British Journal of Management*, vol. 13, n° 2, pp. 97-108.
- Lorino Philippe (2003) *Méthodes et pratiques de la performance : le pilotage par les processus et les compétences*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Maitlis Sally (2005) "The Social Processes of Organizational Sensemaking", *Academy of Management Journal*, vol. 48, n° 1, pp. 21-49.
- Merchant Kenneth A. & Otley David T. (2006) "A Review of the Literature on Control and Accountability" in Chapman Christopher S., Hopwood Anthony G. & Shields Michael D. [eds] *Handbooks of Management Accounting Research: Volume 2*, Amsterdam, Elsevier, pp. 785-802.

- Otley David (2001) "Extending the Boundaries of Management Accounting Research: Developing Systems for Performance Management", *The British Accounting Review*, vol. 33, n° 3, pp. 243-261.
- Patton Michael Quinn (2008, 4th revised edition) *Utilization-Focused Evaluation*, Thousand Oaks (CA), Sage Publications Inc.
- Simon Herbert Alexander, Guetzkow Harold, Kozmetsky George & Tyndall Gordon (1954) *Centralization vs. Decentralization in Organizing the Controller's Department*, New York, American Book-Stratford Press.
- Simons Robert (1995) *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Boston (MA), Harvard Business School Press.
- Smith Anne D. (2002) "From Process Data to Publication: A Personal Sensemaking", *Journal of Management Inquiry*, vol. 11, n° 4, pp. 383-406.
- Stigliani Ileana & Ravasi Davide (2012) "Organizing Thoughts and Connecting Brains: Material Practices and the Transition from Individual to Group-Level Prospective Sensemaking", *Academy of Management Journal*, vol. 55, n° 5, pp. 1232-1259.
- Weick Karl E. (1976) "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems", *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, n° 1, pp. 1-19.
- Weick Karl E., Sutcliffe Kathleen M. & Obstfeld David (2005) "Organizing and the Process of Sensemaking", *Organization Science*, vol. 16, n° 4, pp. 409-421.
- Whetten David A. (1984) "Effective Administrators: Good Management on the College Campus", *Change: The Magazine of Higher Learning*, vol. 16, n° 8, pp. 38-43.

L'embarquement des
marchandises (série Paysages
gravés pour Jean de Médicis),
Jacques Callot (1630-1635)
[source Gallica.bnf.fr / BnF]



Source gallica.bnf.fr / Bibliothèque nationale de France

Approche éthique ou déontologique de l'audit Le cas de la gouvernance coopérative

Michel Séguin
Université du Québec à Montréal

Introduction

Dans sa réflexion sur les bonnes pratiques en matière de gouvernance, la Bourse de Toronto indique que le rôle d'un conseil d'administration (CA) est de travailler de concert avec la direction à bâtir une entreprise forte, saine et concurrentielle, et ce dans l'objectif de maximiser la valeur pour l'actionnaire (Comité mixte sur la gouvernance d'entreprise, 2001). Bien que cette réflexion date de 2001, il demeure que cette conception du rôle du CA possède deux grandes qualités. D'abord, elle subordonne la question de faire de l'organisation une entreprise forte, saine et concurrentielle à l'objectif de maximiser la valeur pour l'actionnaire. En ce sens, on ne recherche pas la santé financière et la compétitivité comme un bien en soi, mais comme un moyen de rencontrer l'intérêt du propriétaire de l'entreprise.

Deuxièmement, l'utilisation du concept de « valeur pour l'actionnaire » est plus inclusive en ce sens qu'elle ne limite pas l'intérêt de propriétaire à la maximisation du retour sur le capital. Il est vrai que dans sa conception classique, la mission de l'entreprise peut se résumer à la maximisation du retour sur le capital. Il demeure qu'il existe d'autres modèles d'entreprise où la motivation des personnes de participer au capital de l'entreprise peut être tout autre que de s'attendre à un retour sur capital (Van Parijs, 1997). À titre d'exemple, ce qui constitue de la valeur pour les propriétaires des coopératives, des entreprises publiques ou des organismes à but non lucratif est tout autre qu'un retour financier sur leur patrimoine. Certains peuvent même concevoir la mission de l'entreprise comme étant d'atteindre un juste équilibre entre les intérêts des différentes parties prenantes de l'entreprise (Freeman & Reed, 1983). Cette multiplicité de valeurs implique de ce fait le devoir pour les administrateurs de s'enquérir des intérêts qui ont incité les propriétaires à investir dans l'entreprise et de faire de la réponse à ces intérêts sa mission.

Cette conception aristotélicienne du rôle du CA, approche qui hiérarchise les différents biens de l'entreprise (exemples : santé financière et compétitivité, pratiques de gouvernance, etc.) à un bien suprême (réalisation de la mission) représente un enjeu pour la pratique de l'audit interne. Selon *The Institute of Internal Auditors (IIA) Standards and Guidance*, l'audit interne a comme objectif d'aider l'organisation à maîtriser ses opérations afin de l'aider à créer de la valeur ajoutée, donc à atteindre ses objectifs (The Institute of Internal Auditors, 2017). On audite des pratiques (et

le respect des règles qui en découlent) car on estime qu'elles contribuent à la capacité de l'organisation d'atteindre ses objectifs, soit de réaliser sa mission. Toujours selon IIA, les pratiques de gouvernance, dont celles liées au conseil d'administration, font partie du calendrier d'audit. En accord avec la conception du rôle du conseil d'administration de la Bourse de Toronto, l'auditeur doit donc s'assurer que la structure de gouvernance en place permette à cette instance de bien comprendre ce qu'est la mission de l'entreprise et de collaborer avec la direction pour la réaliser de façon pérenne.

Un des enjeux de l'audit réside dans l'approche à adopter. Deux choix s'offrent à l'auditeur : soit il adopte une approche déontologique, c'est-à-dire qu'il s'assure de la bonne mise en place des pratiques sans se soucier si, effectivement, cette mise en place dans le contexte particulier maximise la valeur pour le propriétaire (ce faisant, il fait de l'existence de la pratique un « bien suprême » en ostracisant la véritable finalité de l'entreprise), soit il adopte une approche éthique en ce sens qu'il ne limite pas son audit au constat de la mise en place de la bonne pratique, mais se questionne également quant à son impact sur le bien suprême de l'entreprise, c'est-à-dire la réalisation de sa mission. Ce qu'il importe de souligner, c'est qu'une pratique ne peut être qualifiée de bonne que dans sa capacité de contribuer à la réalisation de la mission de l'entreprise. L'approche déontologique comporte donc un risque non négligeable, celui de ne pas être au service de la mission de l'entreprise, mais d'être plutôt au service des pratiques et règles reconnues comme étant bonnes.

L'objectif de cet article est de comprendre comment une pratique qui, par définition, est un moyen, peut en venir à être considérée par un auditeur comme une fin. Pour atteindre cet objectif, on fera appel à la théorie de la culture organisationnelle développée par Schein (1985). La présentation d'un cas portant sur la composition des conseils d'administration des coopératives financières permettra quant à lui de démontrer les dangers de l'adoption d'une approche déontologique lorsqu'il s'agit d'auditer les pratiques de gouvernance.

Lorsqu'une pratique devient bonne en soi

Une pratique doit-elle être considérée comme un moyen ou comme une fin ? Poser la question, c'est y répondre. Alors, pourquoi adopter une approche déontologique ? On peut répondre que l'adoption d'une telle approche est plus simple, voire moins coûteuse, l'auditeur n'ayant qu'à constater la réalisation de la pratique. On peut également évoquer le fait que le mandat reçu par l'auditeur se limite à s'assurer de la mise en place de pratiques. Ces explications impliquent toutefois une déresponsabilisation de ce dernier dans sa pratique vu qu'*in fine*, il doit s'assurer que les pratiques assurent l'atteinte de la mission de l'entreprise (The Institute of Internal Auditors, 2017). Il n'est toutefois pas nécessaire de tomber dans le cynisme pour trouver une explication, on peut également se tourner vers la théorie de la culture organisationnelle de Schein (1985).

Pour Schein (1985), la culture d'une organisation est un ensemble de postulats qui au cours des années, ont été jugés suffisamment efficaces pour résoudre des problèmes d'adaptation interne et externe. Il importe de préciser que la croyance relative à l'efficacité des postulats est partagée par les acteurs au sein de l'entreprise. Au cours de son existence, une entreprise doit prendre des décisions et pour ce faire, elle doit s'appuyer sur différents postulats afin de déterminer laquelle des pratiques qui s'offrent à elle est la plus efficace. Toujours selon Schein, l'apparition d'un nouveau

postulat fera la plupart du temps l'objet de débats au sein de l'entreprise et la croyance que son application dans la prise de décision favorisera la réalisation de la mission ne sera pas automatiquement partagée par la grande majorité des acteurs. Toutefois, si l'expérience de l'application de pratiques conformes au postulat est perçue par ces acteurs comme ayant toujours servi la réalisation de la mission, les débats sur la pertinence de ces pratiques s'estomperont et elles finiront par être tenues pour acquises. Dans un tel cas, l'auditeur fera de l'observation de ces pratiques, une fin en soi, ne les traitant plus comme un moyen. Ce faisant, l'auditeur adoptera de façon inconsciente une approche déontologique.

À titre d'exemple, sur le plan de la gouvernance, plusieurs organisations adhèrent à l'idée que l'intérêt de l'équipe de direction (l'agent) est en conflit avec celui des propriétaires (principal), postulat défendu par la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976). Découle de ce postulat l'idée que le conseil d'administration doit contrôler les activités de la direction afin de s'assurer qu'elles favorisent la réalisation de la mission de l'entreprise. Afin d'être en mesure de faire un contrôle pleinement objectif, on estime que la composition du CA doit comprendre majoritairement des administrateurs externes, administrateurs ne faisant pas partie de la direction, mais étant pour la plupart des représentants des propriétaires. La légitimité de ces administrateurs repose également sur leur mode de nomination, à savoir par l'assemblée générale au *prorata* de la détention d'actions votantes. La logique derrière la pratique repose sur le fait que ces externes possèdent les mêmes intérêts que les propriétaires puisqu'ils en sont. Ils auront de ce fait tout intérêt à s'assurer que la direction travaille à la réalisation de la mission de l'entreprise.

Lors de la publication de l'article de Jensen et Meckling (1976) présentant la théorie de l'agence, le postulat de l'existence d'un conflit d'intérêts au sein de la direction et la pratique qui en découle – celle d'avoir un CA majoritairement composé d'externes élus par l'assemblée générale – ont fait l'objet de nombreuses discussions au sein des organisations. Au fil du temps, la majorité des entreprises ont néanmoins appliqué cette pratique et la perception de son efficacité a contribué à bâtir une croyance en ce sens. Au Canada par exemple, plus des deux-tiers des administrateurs des entreprises du CAC60 sont composés d'administrateurs indépendants (Deloitte, 2015). Cette perception d'efficacité a fini par faire de la composition d'un CA majoritairement composé d'externes élus par l'assemblée générale plus qu'une bonne pratique ; elle en a fait une fin en soi. Ce faisant, l'auditeur n'aura plus qu'à constater la présence majoritaire d'administrateurs externes et le respect du mode de nomination pour conclure à l'indépendance du CA, donc à sa capacité d'être objectif dans l'exercice de son rôle de contrôle.

Quel est le risque de tenir pour acquise une pratique ? Il faut être conscient que l'efficacité d'une pratique est contingente au contexte au sein duquel elle est appliquée. Dans son ouvrage sur la culture organisationnelle, Schein met d'ailleurs en garde le lecteur sur les dangers d'une culture forte, c'est-à-dire d'une culture où l'efficacité de pratiques est tenue pour acquise par la très grande majorité, voire la totalité des acteurs (Schein, 1985) car lorsque le contexte change, l'efficacité de l'application de la pratique n'est plus garantie. Or, c'est une chose pour les acteurs d'une organisation de constater l'évolution du contexte, cela en est une autre de remettre en cause leurs croyances. Lorsqu'une modification de contexte annule l'efficacité d'une pratique à réaliser la mission de l'entreprise, si cette pratique est tenue pour acquise par la majorité des auditeurs, ils vont malgré tout continuer de l'appliquer. L'adoption d'une

approche déontologique n'est donc plus consciente de la part de l'auditeur puisque ce dernier confond la pratique avec la mission de l'entreprise ; le moyen avec la fin.

L'utilisation du cas de l'application de la pratique d'un CA majoritairement composé d'externes élus par l'assemblée générale au sein de mouvements coopératifs financiers aidera à clarifier ce propos.

Le cas des coopératives financières et l'objectivité du contrôle

À la fin du XIX^e siècle, on a constaté en Europe et en Amérique du Nord la création de mouvements coopératifs financiers. Le contexte était propice à l'émergence de ce type d'organisations. D'un côté, on avait des individus qui avaient de la difficulté à obtenir du crédit ; ces derniers n'ayant d'autre choix que de faire affaire avec des usuriers. De l'autre, des individus qui n'avaient pas de débouché pour leurs économies et gardaient leurs avoirs dans leur demeure, créant ainsi un phénomène de thésaurisation. Bien sûr, il y avait à l'époque des banques, mais elles ne s'intéressaient qu'aux clients aisés. Pour les fondateurs des mouvements coopératifs financiers, il était clair qu'il fallait rendre ces populations autonomes financièrement et c'est dans cette optique qu'ils se sont mis en quête d'une solution.

La solution retenue fut la mise sur pied d'un intermédiaire financier sous contrôle des clients, les coopératives financières. Ces coopératives sont des regroupements de personnes (ci-après nommées membres) qui, au moyen d'une entreprise qu'elles possèdent collectivement et qu'elles contrôlent démocratiquement, trouvent une réponse à leurs besoins financiers communs (ACI, 1996). La mission de ce type d'organisation n'est donc pas de maximiser le retour sur le capital investi dans la coopérative, mais bien de répondre aux besoins financiers des propriétaires. Le fait que la propriété soit collective (les clients sont les propriétaires) assure une pérennité dans la présence de l'intermédiaire financier (l'entreprise ne peut être vendue à des étrangers). Quant à la caractéristique démocratique, elle garantit que l'ensemble des besoins trouveront un écho au sein des différentes instances.

Ces coopératives financières se sont d'abord créées localement. Cette forte proximité géographique entre l'entreprise et ses propriétaires et l'aspect démocratique furent deux pratiques qui, à l'époque, ont assuré le succès de ces entreprises. D'abord elles permettaient d'établir un lien de confiance entre la coopérative et ses membres, facteur important afin de convaincre, entre autres, les épargnants de venir déposer leur patrimoine à la coopérative. On connaissait les administrateurs de la coopérative, souvent des notables de la localité, et on avait un contrôle sur leur nomination. Cette proximité et le mode de nomination démocratique assuraient également aux membres de la coopérative que cette dernière serait à leur écoute et de ce fait, comprendrait leurs besoins. Il importe de noter que dans ce type d'organisation, et contrairement à l'entreprise classique, la valeur pour le propriétaire n'est pas homogène ; elle peut varier d'une personne à l'autre. Par exemple, les besoins financiers d'un jeune ne sont pas les mêmes que ceux d'un aîné. Avoir une instance démocratique comme le conseil d'administration où les administrateurs sont membres de la communauté permet de croire à une meilleure compréhension des différents besoins financiers. Cette compréhension par les administrateurs des différents besoins est nécessaire afin de contrôler le fait que la direction travaille dans l'intérêt des membres. Le succès des coopératives financières locales a fait de la proximité géographique et du principe démocratique des dogmes dans la plupart des mouvements coopératifs financiers.

Au cours de leur histoire, les coopératives financières locales se sont affiliées à des fédérations régionales et/ou nationales tout en restant des entités autonomes. Dans bien des cas, les préoccupations relatives à la proximité et au mode de nomination démocratique influencèrent la structure de gouvernance de ces fédérations. En effet, la très grande majorité des sièges au CA de ces fédérations est réservée à des représentants de différentes localités, assurant ainsi une très forte représentativité géographique. La proximité géographique et la nomination des administrateurs selon la règle « un membre, un vote » ayant assuré le succès du démarrage du mouvement des coopératives locales à la fin du XIX^e siècle, elles ont donc été maintenues jusqu'à aujourd'hui dans la majorité des mouvements de coopératives financières, voire ont influencé la structure de gouvernance de leurs fédérations et font toujours l'objet de contrôles de la part d'auditeurs. Mais est-ce que le respect de ces deux pratiques participe à la réalisation de la mission des coopératives, mission qui est de donner aux membres accès à une offre de services financiers répondant à leur besoin ? Rien n'est si sûr, du fait que le contexte a grandement évolué depuis la fondation de ces mouvements coopératifs.

En effet, le risque qui prévalait à la fin du XIX^e siècle de confier ses épargnes à des coopératives en démarrage n'est plus du tout le même. Aujourd'hui, la confiance des membres envers leur coopérative est davantage tributaire de la solidité financière du groupe que du fait qu'ils soient proches des membres du CA. La proximité géographique n'est donc plus pertinente pour cet aspect. L'est-elle pour favoriser une bonne compréhension des besoins financiers des membres ? Sur ce point, le contexte a également évolué de façon importante. Aujourd'hui, le lieu de résidence n'a plus autant d'impact sur les besoins financiers des membres qu'il n'en avait à la fin du XIX^e siècle. À titre d'exemple, les besoins financiers d'un jeune d'une localité en particulier sont davantage similaires à ceux d'un jeune d'une autre localité qu'à ceux d'un aîné de sa propre localité. En fait, les besoins financiers des membres ne sont plus uniquement influencés par leur lieu de résidence, ils le sont également par leur âge, leur genre, leur profession, voire leur projet de vie. Limiter la répartition des sièges au CA des fédérations régionales et/ou nationales à la représentativité géographique ne permet plus d'assurer un contrôle objectif de la réponse au besoin des membres. On risque de se retrouver avec un conseil qui sera plus attentif aux préoccupations territoriales qu'à la réponse aux besoins financiers des membres des coopératives.

Quant au mode de nomination démocratique des membres du CA selon la règle du « un membre, un vote » à l'assemblée générale, il a toujours été contrôlé et respecté au sein des coopératives locales. Cette caractéristique démocratique est d'ailleurs largement utilisée par les administrateurs pour justifier le fait qu'ils siègent au CA et ce faisant, qu'ils prennent des décisions au nom des membres. Il demeure que, dans les faits, la démonstration que l'application de la règle « un membre un vote » lors des assemblées générales assure une représentation adéquate de l'intérêt de l'ensemble des membres au sein de la direction de la coopérative reste à faire. En effet, le taux de participation des membres aux assemblées générales (AG) est anémique ; rares



Source gallica.bnf.fr / Bibliothèque nationale de France

*Chevaux courant en liberté
(série Les caprices),
Jacques Callot (1617)
[source Gallica.bnf.fr / BnF]*

sont les coopératives qui affichent des taux de participation supérieurs à 1 ou 2 %, et ce, malgré de nombreux efforts pour stimuler la vie démocratique. De plus, les participants aux AG sont loin d'être représentatifs de l'ensemble des membres. Ce manque d'intérêt des membres à l'exercice de leur droit de vote a amené nombre de CA de coopératives à recruter leurs administrateurs, n'utilisant l'assemblée générale que pour justifier leur choix. Peut-on leur en tenir rigueur ? Il demeure que ce qui mérite d'être contrôlé par l'auditeur, ce n'est pas tant le respect de l'application du principe « un membre, un vote », mais davantage le fait que les membres du conseil d'administration possèdent les compétences requises et que l'ensemble des intérêts des membres y soient adéquatement représentés. En d'autres mots, l'auditeur aurait avantage à s'assurer du respect de l'esprit de la démocratie et de sa capacité de favoriser la réalisation de la mission de la coopérative, plutôt que de simplement constater le respect de l'application d'une règle démocratique.

Conclusion

L'objectif de cet article était de sensibiliser le lecteur au danger pour l'auditeur d'adopter une approche déontologique, approche qui limite l'audit au respect de règles et pratiques. La théorie de la culture organisationnelle de Schein (1985) fut

également utilisée afin de comprendre comment une pratique ou une règle (un moyen) pouvait en venir à être considérée par l'auditeur comme la raison d'être de l'organisation (une fin). En effet, lorsque l'application répétée d'une pratique ou le respect d'une règle ont favorisé le succès de l'entreprise, leur pertinence en vient à être tenue pour acquise par l'auditeur. Ce faisant il ne conteste plus leur capacité à réaliser la mission de l'entreprise, limitant leur intervention au constat de leur application. Il a aussi été question du fait que l'efficacité d'une pratique ou d'une règle est fonction du contexte de leur application. Lorsque le contexte change, leur efficacité n'est plus garantie. Enfin, il importe de conclure en conseillant fortement aux auditeurs d'adopter une approche éthique, à savoir de ne pas limiter l'audit au constat de l'application d'une pratique



Source gallica.bnf.fr / Bibliothèque nationale de France

*L'œil vigilant, Jacques Callot
(1629)
[source Gallica.bnf.fr / BnF]*

ou du respect d'une règle, mais de se questionner pour savoir si cette application ou ce respect favorise la réalisation de la mission de l'entreprise audité. Pour ce faire, l'auditeur doit toujours préalablement s'enquérir de la mission de l'organisation et utiliser celle-ci comme pierre de touche afin d'évaluer la pertinence des actions qui ont cours au sein de l'entreprise ■

Références

- Alliance Coopérative Internationale (ACI) (1996) "Statement on the Co-operative Identity", International Co-operative Alliance, Accessed 2012-06-18.
<https://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>
- Comité mixte sur la gouvernance d'entreprise (2001) *Au-delà de la conformité, la gouvernance : rapport final*, Toronto, Bourse de Toronto.

- Deloitte (2015) *Structures de gouvernance des sociétés cotées : Radiographie*, Neuilly sur Seine, Observatoire Capital Humain/Centre de Gouvernement d'entreprise.
http://www.ifa-asso.com/fileadmin/user_upload/deloitte_structures-de-gouvernance-des-societes-cotees_oct-15.pdf
- Freeman R. Edward & Reed David L. (1983) "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance", *California Management Review*, vol. 25, n° 3, pp. 88-106.
- Jensen Michael C. & Meckling William H. (1976) "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n° 4, pp. 305-360.
- Schein Edgar H. (1985) *Organizational Culture and Leadership: a Dynamic View*, San Francisco (CA), Jossey-Bass.
- The Institute of Internal Auditors (2017) "Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne". <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-French.pdf>
- Van Parijs Philippe (1997) *Real Freedom for All: What (if Anything) Can Justify Capitalism?*, Oxford, Clarendon Press.



L'aveugle et son chien (série Les gueux), Jacques Callot (1622)



*Le gentilhomme aux mains jointes (série La noblesse), Jacques Callot (1620-1623)
[source Gallica.bnf.fr / BnF]*

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.

Vous avez dit « valuer » ?

Enquête sur une disparition en contrôle de gestion

Damien Mourey & Alvin Panjeta

IAE de Paris, Groupe de Recherche en Gestion des ORganisations (GREGOR)

« ...rouvrir (...) l'inspirant savoir,
l'innovant pouvoir d'un attirail narratif
qu'on croyait aboli »,

Georges Perec, La Disparition, Paris, Denoël, 1969, p. 312.

Dans la poursuite des travaux présentés dans le numéro spécial du *Libellio d'Aegis* de novembre 2007, portant sur le pragmatisme en sciences de gestion, nous proposons ici une contribution complémentaire, illustrant l'intérêt du pragmatisme pour donner de nouveaux éclairages à l'activité managériale. Pour ce faire nous mobilisons plus spécifiquement la théorie de la *valuation* de John Dewey.

Les apports de la théorie pragmatiste de la *valuation* pour repenser l'activité managériale

Comptant parmi les philosophes les plus influents du courant pragmatiste, et connaissant un regain d'intérêt au sein des sciences sociales françaises depuis une vingtaine d'années au moins, John Dewey (1859-1952) s'est intéressé de près à l'activité d'(é)valuation, dont il est bien connu qu'elle constitue une activité permanente de management, qu'il s'agisse de définir les finalités de l'action collective ainsi que les évolutions désirées, de mesurer les progrès accomplis ou d'analyser les difficultés rencontrées, en formulant des jugements sur l'activité en cours, souvent par le truchement de données chiffrées. Dewey a consacré à l'(é)valuation une série de textes, dont le plus complet reste celui qu'il a rédigé en 1939, dans le cadre de l'édition de l'*International Encyclopedia of Unified Science*, et intitulé *Théorie de la valuation*. Ce dernier terme, qui pourrait surprendre à première vue, est en réalité d'usage courant dans la langue anglaise comme le rappelle le philosophe (Dewey, 2011/1939, p. 74), mais n'a pas d'équivalent exact en français, où il constitue un néologisme de nature à susciter une curiosité toute continentale.

De la valeur à la valuation

Dewey construit sa pensée à partir de la notion de valeur, dont la *valuation* pourrait d'abord être considérée comme un équivalent *processuel*, à comprendre par « processus de formation des valeurs », nous engageant d'emblée à appréhender l'évaluation comme un phénomène social, même si l'on peut regretter que Dewey n'insiste pas davantage sur ce dernier aspect (Dumez, 2014). Les valeurs ne sont en effet pas prises

1. L'expression est empruntée à Alexandra Bidet, Louis Quéré et G r me Truc, traducteurs de la *Théorie de la valuation*, et auteurs d'une préface très éclairante.

2. Op. cit., p. 84 : « Pris comme signes (et, *a fortiori*, quand ils sont utilisés comme signes) les gestes, les postures, et les mots sont des symboles linguistiques. Ils disent quelque chose et sont de la nature de propositions. ».

3. Op. cit., p. 93 : « le caractère adéquat d'un désir donné peut être énoncé sous forme de propositions. Celles-ci peuvent être soumises à des tests empiriques ».

pour des données, mais des éléments émergeant d'un processus social situé, dans lequel les acteurs cherchent en permanence à défendre les désirs et intérêts des collectifs impliqués, ce à quoi ils tiennent¹, et ce par quoi ils tiennent (inter-esse) :

Même du point de vue de l'étymologie, il (le mot intérêt) désigne une chose à laquelle participent conjointement une personne et les conditions environnantes, dans une connexion intime. (Dewey, 2011/1939, p. 93)

Ce processus de formation des valeurs, expérimental, faillible et révisable, inscrit ainsi ces formes de qualités dans un cadre social et spatio-temporel précis.

Les valeurs, à l'inverse de ce que pense un Descartes, ne sont ni privées ni introspectives pour Dewey, qui leur confère une dimension s miotique² propositionnelle³ et donc fondamentalement publique :

[...] le fait d'aimer ou non quelque chose, dans sa relation à la valuation, doit être abordé comme un comportement observable et identifiable. (op. cit., p. 88)

Elles sont en effet nommables, discutables, objectivables et non pas ineffables, absolues et mentalistes. La *valuation* a, par conséquent, une dimension comportementale et énergétique (op. cit., p. 90), ce qui implique que les valeurs s'expriment, se montrent, se manifestent de mille manières :

Les *valuations* sont des modes de conduite observables empiriquement et peuvent être étudiées comme tels. (op. cit., p. 146)

[...] les phénomènes de valuation ont leur source immédiate dans des modes biologiques de comportement et doivent leur contenu concret à l'influence de conditions culturelles. (op. cit., p. 166)

priser, tenir pour cher étant une manière de se comporter qui tend à préserver l'existence factuelle (spatio-temporelle) de quelque chose, *s'intéresser à* désigne cette même disposition. (op. cit., p. 224)

Dans un texte plus tardif, intitulé « Quelques questions sur la valeur », et publié en 1944, le philosophe donne l'exemple de l'énergie que dépensent les animaux, qui pour nourrir, qui pour protéger ses petits (op. cit., p. 225), mais l'on pourrait en dire autant des managers qui cherchent résolument à faire advenir une situation désirable ou à préserver l'existence d'une chose pris e, menacée par des conditions environnantes extérieures. Cette dimension concrète de la *valuation* est en effet particulièrement tangible dans le moment que le philosophe nomme « affectivo-moteur » (op. cit., p. 88), du type « j'aime bien cette peinture », ce que je manifeste donc concrètement – par des mots, des regards, des attitudes, des gestes –, et ce à quoi j'accorde par conséquent de la valeur. Ce premier moment est enrichi par un moment réflexif, moment d'évaluation ou formation d'un *jugement de valeur*, du type « *cette peinture est belle parce que ...* ».

La valuation comme enquête

Ce processus de formation des valeurs, bien que permanent (voir *infra*), n'en comporte pas moins un élément déclencheur. Et là encore Dewey peut surprendre par la dimension très concrète de sa philosophie. La *valuation* s'engage en effet, à partir d'une situation incapable de satisfaire les désirs et intérêts présents :

 tant donné qu'une *valuation*, au sens de priser ou de veiller sur quelque chose, ne survient que lorsqu'il est nécessaire de créer une chose qui manque, ou de préserver l'existence d'une chose menacée par des conditions extérieures, elle implique le désir. (op. cit., p. 90)

[...] une *valuation* n'a lieu que quand quelque chose fait question : quand il y a des difficultés à écarter, un besoin, un manque, ou une privation à combler,

un conflit entre tendances à résoudre en changeant les conditions existantes.
(*op. cit.*, p. 120)

Ce trouble, cette insatisfaction conduisent à un processus visant à transformer le présent en un futur meilleur, à même de combler le manque initial. La théorie de la *valuation* nous conduit ainsi à la théorie de l'enquête⁴ qui, entre autres, a fait et continue de faire le succès du pragmatisme :

un élément intellectuel – un élément d'enquête – est présent chaque fois qu'il y a une *valuation*. (*op. cit.*, p. 120)

Le premier pragmatiste à s'être intéressé à la notion d'enquête, en miroir des progrès considérables auxquels les sciences expérimentales conduisaient alors, n'est autre que Charles Sanders Peirce (1839-1914), considéré comme le père du pragmatisme (Menand, 2001). Dès 1877, il définit l'enquête comme un processus de fixation d'une croyance, porteuse d'une nouvelle règle d'action, permettant de dépasser l'irritation psychologique liée à un blocage empêchant l'action initiale d'avancer :

L'irritation produite par le doute nous conduit à une lutte pour atteindre l'état de croyance. Je nommerai cette lutte *enquête*, in *The essential Peirce: Selected Philosophical Writings*, vol. 1, p. 114 [notre traduction]

Quelques années plus tard, Dewey s'attaque à son tour à la question et, de 1916 à 1938, y consacrera plusieurs écrits, dont un ouvrage de référence, *Logic: The Theory of Inquiry*, publié en 1938 (Dewey, 1993/1938). Dans la lignée de Peirce, mais s'en démarquant aussi, notamment par la dimension politique de sa pensée, il y décrit l'enquête comme une série de cinq opérations de portée analytique, constituant non pas un séquençage chronologique (Madelrieux, 2016, p. 125), mais un mouvement abductif, conduisant d'une situation précognitive indéterminée à un jugement final, par le biais de l'institution d'un problème, de la formulation d'une hypothèse et d'une mise à l'épreuve de cette dernière. La *valuation* comme enquête fait ainsi émerger de nouvelles valeurs en capacité de guider l'action et restaurant les potentialités d'un agir conjoint :

La valeur des différentes fins envisagées s'estime ou se mesure à la capacité de guider l'action qu'elles manifestent en positivant, en comblant, au sens littéral du terme, les manques existants. (*op. cit.*, p. 138)

Une dernière conséquence de la dimension heuristique de la *valuation* mérite notre attention. Ce « *phénomène constant de la conduite humaine* » (*op. cit.*, p. 154) qu'est la *valuation*, et qui vise à transformer des états insatisfaisants, ne s'accommode de fait pas des standards, normes, idéaux et autres valeurs absolues, qui se trouvent – trop souvent – être les matériaux de base des édifices managériaux construits hors sol, et à l'égard desquels Dewey se montre très critique :

Aucun standard *a priori* ne permet de déterminer la valeur d'une solution dans des cas concrets. (*op. cit.*, p. 139)

Aussi longtemps que l'on a considéré que les événements qui se produisaient devaient être jugés par comparaison avec une valeur-fin absolue, à la fois étalon et norme, aucun progrès certain n'a été accompli. (*op. cit.*, p. 140)

La *valuation* doit au contraire rester un processus ouvert, ancré dans le réel, et soucieux des situations, visant à transformer les activités humaines, avec l'idée aussi que certaines valeurs, à l'épreuve des activités réelles, seront plus à même de remplir ce rôle que d'autres, et de ce fait meilleures⁵.

4. Dewey lie explicitement les deux notions également dans un texte de 1918, antérieur à la « Théorie de la valuation » et intitulé « Les objets de la valuation » : « valuation, au sens d'une comparaison réfléchie, d'une enquête, impliquant délibération, évaluation des considérations les unes par rapport aux autres », *op. cit.*, p. 178.

5. Sur ce que Dewey nomme « évaluation des actes de valuation », voir *op. cit.*, p. 98. Sur le méliorisme et le progressisme de Dewey, voir Madelrieux, 2016, pp. 196-206.

Pour en finir avec le paradigme fins/moyens

L'activité permanente de formation des valeurs s'oppose ainsi à l'activité d'élaboration et d'application de modèles calculatoires. La modélisation, qui se trouve au cœur des dispositifs managériaux dominants, consiste à construire des modèles visant à circonscrire, analyser et maîtriser les opérations organisationnelles et les coûts induits. Les modèles sont bien entendu nombreux, les méthodes différentes, mais il s'agit bien du même effort calculatoire reposant sur une pensée dominée par le chiffre. Ces modèles appliqués aux organisations forment une fin qu'il s'agit d'atteindre ou du moins approcher, par la mobilisation de différents facteurs, identifiés comme des ressources ou des moyens. Le paradigme fins/moyens, qui parcourt ainsi l'ensemble de la pensée gestionnaire, du moins occidentale (Jullien, 2005, pp. 36-38), rencontre cependant des limites que de nombreux travaux ont mises en avant⁶, mais dont la pratique managériale a tant de difficultés à s'imprégner.

La théorie de la *valuation*, fidèle en cela à la guerre féroce que Dewey mène contre les dualismes, définis comme des couples de concepts présentant une exclusivité logique qui repose sur une supposée division ontologique, permet précisément de dépasser ce paradigme, et ce n'est pas le moindre de ses apports. Ce dualisme fins/moyens, que Mary Parker Follett (1919) appelait « *the most fatal of fallacies* », devient un *continuum* et se trouve ainsi résorbé dans la *valuation*, chaque fin (Dewey distinguera « fin-en-vue » et « fin-comme-conséquence », *op. cit.*, p. 141) étant le moyen d'une autre fin, dans une dynamique d'interdépendance⁷ mutuelle permanente :

[...] toute condition qui doit être concrétisée en tant que moyen est un objet de désir et une fin-en-vue, de même que la fin effectivement atteinte est un moyen pour des fins futures, aussi bien qu'un test pour les *valuations* formées antérieurement. (*op. cit.*, p. 133)

Dans le processus temporel continu d'organisation des activités en une unité coordonnée et coordinatrice, chaque activité constitutive est à la fois une fin et un moyen : une fin dans la mesure où elle est temporellement et relativement une conclusion ; un moyen, dans la mesure où elle fournit une condition à prendre en considération dans la suite de l'activité. (*op. cit.*, p. 143)

Redéfinissant les concepts en nous invitant à adopter une approche processuelle des phénomènes organisationnels, et adoptant une ontologie résolument relationnelle (Lorino, 2018), le pragmatisme en général, et la théorie de la *valuation* en particulier, nous enjoignent ainsi de reconnaître à l'activité managériale le statut de flux expérientiel, fait d'ajustements permanents. Le monde des processus dans lequel nous rentrons ainsi, n'est bien entendu pas celui tel que l'envisagent les démarches formelles, mais celui du processus au sens presque étymologique du terme, d'avancement (du lat. *procedere*) de choses et êtres dans un sens qui reste pour une large part indéterminé. Cette indétermination fondamentale (Tiercelin, 1993, pp. 77-82), condition nécessaire de la création de valeurs nouvelles, ne signifie pas que l'activité managériale soit condamnée à composer avec un chaos permanent, mais que toute volonté d'emprise rationnelle, non soucieuse de la situation en cours, est, *volens nolens*, vouée à l'échec.

En phase avec le courant processuel de la théorie des organisations, fortement imprégné de la philosophie pragmatiste, et qui s'est développé en opposition aux approches entitatives et essentialistes, nous pouvons considérer les organisations non comme des objets (*organizations*) mais comme des processus (*organizing*⁸) non séquençables autrement qu'à des fins d'analyse, en train de se faire, en perpétuelle définition et redéfinition des fins devenant moyens, et des moyens devenant fins. La

6. Voir notamment ceux issus du courant dit processuel de la théorie des organisations in Vaujany (de), Hussenot & Chanlat [eds] 2016, p. 261 sqq.

7. Ce qui fait écho à Follett 1919 : « *Ends and means truly and literally make each other.* »

8. On observera qu'en français, le terme « organisation » traduit bien les deux notions d'*organization* et *organizing*, avec l'inconvénient majeur qu'aucune différence lexicale ne vient signaler la nuance entre l'action et son résultat.

formation des valeurs en vient ainsi à être partie prenante de l'activité managériale, ce que le cas qui suit s'attache à illustrer.

La *valuation* : une clé à priser pour repenser l'activité managériale située

La théorie de la *valuation* de John Dewey offre la possibilité de prolonger l'effort d'explicitation et de transposition des apports du pragmatisme pour les sciences de gestion engagé par des chercheurs centrés sur l'analyse de l'activité managériale en contexte. Le pragmatisme – qui ne se présente pas sous la forme d'une doctrine philosophique unifiée (Lorino, 2016) – apporte une alternative aux approches théoriques qui ont dominé historiquement les sciences de gestion. Cette philosophie se focalise sur l'expérience humaine indivisible spatialement, socialement et temporellement située. Les implications méthodologiques sont également importantes car cela requiert des méthodes empiristes d'observation pour saisir les actions en train de se faire dans ce qu'elles ont de concret et de singulier (Madelrieux, 2009). Le pragmatisme implique une transformation radicale des modes de pensée des questions sociales en cela qu'il se manifeste par le rejet de tout dualisme, le refus du déterminisme, de la formalisation et de modèles rationalistes abstraits, la focalisation sur les compétences et l'agir créatif des acteurs, et aussi sur leur vulnérabilité dans des situations toujours changeantes et des arrangements malléables constamment négociés. Nous tentons désormais de contribuer à rendre explicite certains apports de la théorie pragmatiste de la *valuation* pour l'étude de l'activité managériale en nous appuyant sur un travail empirique engagé pour l'analyse des relations entre un distributeur et des fournisseurs internationaux (Mourey, 2008).

Les devants-de-caisse : une surface d'exposition prisée, suscitant toutes les convoitises

L'évolution sur plus de quatorze mois des relations d'affaires entre un distributeur français et seize fournisseurs internationaux de produits de grande consommation – incluant Nestlé, Danone, Unilever, etc. – constitue les contours du terrain d'investigation. En février 2006, le directeur des marchandises du distributeur avait lancé une démarche partenariale de gestion de catégories de produits. Le but officiellement affiché était de créer avec les fournisseurs davantage de valeur économique en hybridant les savoir-faire du fournisseur (connaissance du marché de la catégorie de produits) et ceux du distributeur (connaissance du client en magasin). L'objectif affiché était de transformer des relations conflictuelles, centrées autour de négociations commerciales annuelles « viriles » et focalisées sur le taux des marges arrière, par des « partenariats stratégiques ». Le « capitaine de catégorie » était le fournisseur sélectionné par le distributeur pour concevoir conjointement une stratégie incluant toutes les dimensions de la gestion d'une catégorie (promotions, prix de vente, innovation, merchandising, négociation commerciale, chaîne logistique globale, etc.) afin d'atteindre une croissance du chiffre d'affaires et de la marge en valeur supérieure à celle du marché



[Source gallica.bnf.fr / Bibliothèque nationale de France]

Mars (série Les mois),
Jacques Callot (1607-1609)
[source Gallica.bnf.fr / BnF]

pour l'enseigne et le fournisseur-partenaire. Cette initiative intervint au moment où était réformée en profondeur la « loi Galland » en permettant aux distributeurs de réinjecter en baisse de prix une partie des marges arrière négociées, ce qui n'était pas autorisé auparavant. Le modèle d'affaires en fut déstabilisé et certains distributeurs lancèrent une guerre des prix qui semblait difficilement soutenable dans le temps. La rhétorique partenariale réaffirmée lors de chaque réunion par les acteurs de ces relations ne masquait pas pour autant les difficultés de cette coopération résistible. L'ambiguïté des démarches de « gestion de catégories » a été soulignée dans la littérature (Free, 2007 ; 2008 ; Frances & Garnsey, 1996). Ces auteurs ont étudié des démarches similaires au Royaume-Uni qui se sont traduites par des résultats contrastés, allant du renforcement d'une logique de coercition de la part du distributeur – masquée par le vernis d'une rhétorique axée sur « la confiance » et la « collaboration conjointe » – à l'expérimentation fructueuse de nouvelles pratiques inter-organisationnelles.

Dans ce nouveau contexte législatif français, un nouvel indicateur de performance fit son apparition et devint central : le « taux de marge avant ». Celui-ci mesure l'écart entre le prix de vente hors taxe des produits exposés en magasin et le prix d'achat net facturé au distributeur par le fournisseur de ces produits. Cet indicateur – qui n'avait jamais été utilisé auparavant car le taux des marges arrière était privilégié – affichait des valeurs négatives ce qui ne manquait pas d'inquiéter à la fois les fournisseurs et le distributeur. L'intensification de la guerre des prix menée entre les distributeurs se traduisit par la détérioration rapide de ce taux de marge avant. Le distributeur fut à la recherche d'actions nouvelles permettant de stimuler la croissance du chiffre d'affaires et de la marge par l'augmentation des volumes de vente, pour compenser la baisse du taux de marge liée à la guerre des prix.

L'épisode suivant relate l'évolution des discussions menées dans le cadre de « revues d'affaires » inter-organisationnelles de la catégorie des produits de confiserie au sujet des devant-de-caisse. Un des sujets de réflexion majeurs qui s'était imposé au niveau de l'agenda de la catégorie des produits de la confiserie était l'utilisation de la surface d'exposition des devant-de-caisses. L'enjeu pour les fournisseurs de la confiserie de poche était très important étant donné que 26 % du chiffre d'affaires de cette catégorie se réalisait au niveau des caisses des magasins qui affichaient un taux de croissance annuel de +5,9 % à fin décembre 2006. À l'inverse, la croissance du chiffre d'affaires de la confiserie exposée en fond de rayon s'établissait, sur la même période, à 0 %. Dans ce contexte, la décision prise par le directeur des marchandises du distributeur lors des fêtes de Noël de l'année 2005, de remplacer, au niveau des caisses, la traditionnelle confiserie de poche par des produits de maquillage avait constitué un sérieux avertissement aux fournisseurs de produits de confiserie. Ces derniers avaient été pris de court par cette rupture unilatérale du *statu quo* qui voulait que seuls les produits de la confiserie fussent jusqu'alors exposés sur ces présentoirs. Le fournisseur de produits de maquillage avait confectionné un emballage spécial et offert les services d'un professionnel pour maquiller les caissières avant l'ouverture du magasin, en signe de reconnaissance pour leur travail et, probablement, avec l'arrière-pensée de faciliter la promotion de cette opération. Le succès de cette opération évaluée sur la base du volume de vente et de la marge réalisés conduisit le directeur des marchandises à vouloir renouveler de manière systématique ce type d'offres. Ce qui était au départ dans son esprit un « coup » pour doper à court terme la marge au mètre linéaire de cette surface d'exposition devint un levier pérenne

d'amélioration des performances commerciales de l'enseigne. Les fournisseurs d'autres catégories de produits que la confiserie furent invités à proposer des offres pour exposer des produits en petit conditionnement et à forte marge unitaire en lien avec des événements commerciaux (la fête des mères, les départs en vacances, etc.). Il s'agissait désormais de réserver une partie de cet espace d'exposition pour des offres à durée limitée mais fortement génératrices de marge.

Les fournisseurs de produits de confiserie ne ménagèrent pourtant pas leurs efforts pour maintenir, dans leur giron, cette part de linéaire si cruciale pour la croissance de leur chiffre d'affaires : ils octroyèrent des conditions commerciales très élevées sur les ventes des produits exposés sur les devant-de-caisses, et financèrent également à plus de 70 % les investissements nécessaires pour l'équipement de ces mobiliers au niveau des points de vente. Lors d'une réunion au sommet en avril 2006, le fournisseur-partenaire de cette catégorie souligna que les présentoirs n'étaient pas adaptés pour accueillir d'autres produits que ceux de la confiserie et que cela risquait d'endommager les meubles et compromettre l'atteinte des résultats sur cette catégorie. Le directeur des marchandises rappela fermement sa position qui était sans ambiguïté, mais pas sans obstacles : il souhaitait mettre à disposition cet espace de vente, où se réalisaient principalement des achats d'impulsion, au plus offrant.

Les autres fournisseurs, sur des catégories de produits très différentes, s'engouffrèrent dans cette nouvelle brèche et rivalisèrent d'inventivité pour proposer des offres spécifiques. Par exemple, le fournisseur-partenaire sur la catégorie des soins du visage s'était mis à réfléchir au développement d'une offre de crèmes solaires qu'il s'agissait d'exposer au début des vacances d'été de 2006. Le fournisseur de la catégorie de la confiserie, percevant une menace sérieuse, en était alors venu à proposer deux solutions techniques qui apparaissaient un peu bricolées : un « additif saisonnier latéral » et un « kit tablette frontal » furent ajoutés aux meubles de caisse existants. Ces solutions permettaient de rehausser la hauteur d'exposition des produits proposés devant les caisses, sans pour autant restreindre l'espace réservé aux produits de la confiserie de poche. Toutefois, lors de la réunion de décembre 2006, les retours sur ces expérimentations leur furent plutôt défavorables, voire très négatifs. Ces solutions furent rejetées par la « file des caisses » représentant le point de vue des caissières : elles voyaient d'un très mauvais œil cette proposition conduisant nécessairement à réduire leur champ de vision et à détériorer leurs conditions de travail. Plus surprenant, une vive opposition interne au distributeur fut aussi exprimée par les représentants du rayon de l'épicerie. Le directeur des marchandises avait visiblement sous-estimé la vigueur de leur réaction. S'il avait pu compter sur leur bienveillance pour l'opération des produits de maquillage, qui à l'époque n'avait pas vocation à être renouvelée, il en allait tout autrement dès lors qu'il s'agissait de perdre une partie de cette surface d'exposition pour en faire bénéficier d'autres rayons du magasin. Cela déplut fortement aux chefs de rayon de l'épicerie qui se virent privés d'un chiffre d'affaires au profit des autres rayons du magasin exprimant la réalité des contraintes budgétaires propres à l'enseigne. Lors de la réunion de la « file épicerie », qui regroupait les responsables des marchandises et les représentants de l'exploitation de ce rayon, la décision fut prise de refuser de prêter, même temporairement, cet espace de vente pour exposer des produits provenant d'autres rayons.

Cependant, les équipes de la direction des marchandises considérèrent qu'il existait bel et bien un enjeu lié à la possibilité de présenter certains produits, fortement générateurs de marge et répondant à des logiques d'achats d'impulsion, à des moments

judicieusement choisis au cours de l'année. Seulement, les conditions n'étaient pas réunies, à date, pour proposer une solution permettant de satisfaire les fournisseurs de produits de confiserie, les épiciers et les caissières, tout en développant une offre saisonnière. Ces derniers ne s'opposaient pas par principe à l'exposition de produits autres que ceux de la confiserie mais souhaitaient conserver, pour les uns, une surface d'exposition annuelle garantie et, pour les autres, un champ de vision qui ne fût pas encombré par des présentoirs bricolés. Une réflexion collective portant sur la conception d'un nouveau meuble de devant-de-caisse, pour une implantation prévue en 2008, fut alors conjointement décidée associant des *designers* de meubles de caisse et les fournisseurs de la catégorie. L'évolution des discussions conduisit à transformer le cadre spatio-temporel du dossier des devants-de-caisse en associant d'autres acteurs, en changeant la temporalité puisqu'il s'agissait désormais non plus de maximiser la marge au mètre linéaire à court terme de cet espace d'exposition convoité, mais de penser conjointement un investissement sur un horizon de deux ans, centré autour de la conception conjointe d'un meuble de caisse innovant.

La valuation : un processus social d'ajustement continu des fins et des moyens

L'utilisation inhabituelle de la surface d'exposition des devants-de-caisse pour promouvoir la vente d'autres produits que ceux appartenant à la catégorie des produits de confiserie, déclencha un processus d'enquête sur *ce que l'on tient pour désirable ou que l'on cherche à préserver* dans la situation managériale en cours de transformation. Le coup d'éclat réussi réalisé lors des fêtes de Noël avec les produits de maquillage vint remettre en cause une habitude (les surfaces de devants-de-caisse appartiennent au rayon de l'épicerie et, plus spécifiquement, aux produits de confiserie de poche) et fit suite à un doute exprimé par le directeur des marchandises (ne peut-on pas augmenter la marge au mètre linéaire de cette surface d'exposition cruciale en l'ouvrant à d'autres catégories de produits judicieusement choisies pour des périodes de temps appropriées ?). Cette action fut également perçue comme une menace existentielle par certains protagonistes de la situation (comment préserver le chiffre d'affaires pour les fournisseurs de produits de confiserie et pour le rayon de l'épicerie dans les magasins résultant de cette nouvelle utilisation des devants-de-caisse ?). Elle offrit également une opportunité

pour les fournisseurs d'autres catégories de produits (comment concevoir des offres spécifiques attractives qui permettent d'avoir accès même temporairement à ces surfaces d'exposition très profitables mais qui étaient jusqu'alors impensables ?).

Le processus de *valuation* engagé fut une source de controverses et de complexité compte tenu des différents jugements de valeur qui s'exprimaient et furent attribués au sujet de l'activité d'exposition de produits d'autres catégories que la confiserie au niveau des devants-de-caisse. La transformation de la situation résulta de l'intervention d'autres acteurs organisationnels qui exprimèrent par leurs actions leur attachement à d'autres valeurs que la simple performance financière de cette zone d'exposition. Les responsables de la « file caisse » refusèrent la dégradation des conditions de travail qui résulterait de l'ajout de surfaces d'exposition « bricolées », et mirent en avant le « respect » dû aux caissières. De même, les responsables du rayon épicerie soulignèrent « l'iniquité » des prêts des devants-de-caisse à d'autres rayons que le leur alors que les objectifs de chiffre d'affaires et de marge du rayon



Armoiries de Lorraine,
Jacques Callot (1612-1616)
[source Gallica.bnf.fr / BnF]

épicerie n'avaient pas été ajustés, ce qui affectait négativement le compte de résultat de leur rayon. Enfin, les fournisseurs de produits de confiserie eurent beau jeu de rappeler, même timidement, qu'ils finançaient de manière significative les meubles des devants-de-caisse. Ils ne s'opposèrent pas à des changements dans l'utilisation de cette surface d'exposition par le distributeur, mais réclamèrent la préservation de la surface d'exposition qui leur avait été allouée jusqu'alors.

Le processus de *valuation* décrit est polyphonique et complexe en cela qu'il implique différents groupes d'acteurs ayant une identité professionnelle propre : les chefs de rayon épicerie ; les caissières ; les fournisseurs de produits de confiserie ; les fournisseurs d'autres catégories de produits ; les responsables des marchandises de l'enseigne ; des concepteurs de meubles de devants-de-caisse. Toutefois, ces parties prenantes de la situation ne sont pas données au début de l'enclenchement du processus d'enquête sur les valeurs. Elles s'invitent ou sont invitées au fur et à mesure que se forment et s'expriment les désirs (*ce à quoi on tient*) et les intérêts (*ce par quoi on tient ensemble*) dans le cours du développement d'une situation managériale ambiguë et incertaine (Journé & Raulet-Croset, 2008). La recherche du désirable et de l'intérêt dans l'activité en cours est un processus continu d'unification des valeurs exprimées par les différentes parties prenantes conduisant à la formation de nouvelles valeurs. Ce qui est à l'origine une fin-en-vue prisee (la rentabilité des devants-de-caisse à court terme) débouche sur la (re)conception de l'activité « exposer des produits sur les devants-de-caisse » par le biais d'une expérimentation. L'appréciation positive formulée sur l'expérimentation des produits de maquillage, et mesurée au travers de l'incrément de marge générée sur la période d'exposition, conduit à un retour réflexif sur cette expérience et à identifier des critères d'évaluation pour sélectionner des offres des fournisseurs sur la base de la taille de conditionnement, de la vitesse de rotation des produits et de la marge unitaire. Toutefois, les différentes valeurs exprimées par les acteurs concernés par cette activité (les caissières, les épiciers, les fournisseurs de produits de confiserie) conduisent à reconcevoir la fin-en-vue. L'intégration des valeurs des différentes parties débouche sur l'invention d'une nouvelle solution : il s'agit désormais de concevoir un meuble de caisse sur un horizon de temps de deux années, permettant à la fois de réserver une zone d'exposition temporaire à des produits hors confiserie et de satisfaire les valeurs exprimées par les caissières (respect des conditions de travail), les fournisseurs de confiserie et les responsables du rayon épicerie (maintien de la surface d'exposition allouée). Les valeurs ne sont pas données *a priori*, de manière immuable, mais émergent lors du processus social et situé de formation des valeurs, une *valuation* : les acteurs recherchent en permanence le « bien » dans la situation en cours, en façonnant par petites touches l'intérêt de la communauté qui est partie prenante de la situation. Le processus de *valuation* relie constamment et mutuellement l'activité en cours et ses moyens engagés avec les fins prisees. Ces dernières constituent un guide pour l'action et opèrent comme une médiation pour reconcevoir l'activité en cours. Simultanément, la formation des fins-en-vue doit prendre en considération la conception de l'activité qui doit permettre leur atteinte si l'on ne veut pas, pour reprendre l'expression de Dewey, « bâtir des châteaux en Espagne » (*op. cit.*, p. 121). En d'autres termes, il est impossible de séparer les fins-en-vue des moyens pour les atteindre. La dimension pratique de la *valuation* s'exprime ici clairement : elle n'est pas extérieure à l'activité managériale mais une de ses dimensions essentielles. L'activité managériale est à la fois le lieu de formation des fins-en-vue, de mobilisation et de mise à l'épreuve des moyens conduisant à

de nouvelles fins-en-vue. La *valuation* vise à guider l'action, susciter des activités nouvelles et à restaurer une capacité d'action conjointe vers l'accomplissement de (nouvelles) fins-en-vue. Mais la *valuation* est aussi la re-conception des fins-en-vue à la lumière des jugements de valeur portés sur l'activité en cours et les enseignements tirés de l'expérience.

Conclusion

Répondant à l'invitation de Dewey à une « *conduite où [...] la tête et le cœur travaillent ensemble* » (op. cit., p. 168), l'activité managériale d'évaluation en vient ainsi à être considérée, non comme une activité surplombante, qui, découplée de l'activité réelle, fixe des valeurs et fins dans sa tour d'ivoire, mais une activité collective, incluant l'ensemble des agents humains et non-humains impliqués, de construction permanente de valeurs toujours changeantes, et de ce fait même améliorables. Loin d'être inquiétante et contraignante, la disparition (du préfixe é-) qui a été à l'origine de cette enquête, constitue un allègement ressourçant, permettant de se départir de dualismes inopérants, tel un ouvroir de potentialités pour repenser l'activité managériale en action ■

Références

- Bourgoin Alaric (2013) Le conseil en management à l'épreuve de sa mise en valeur : une étude empirique, thèse de doctorat soutenue à l'École nationale supérieure des mines, non publiée.
- Chia Robert & Tsoukas Haridimos (2002) "On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change", *Organization Science*, vol. 13, n° 5, pp. 567-582.
- Cometti Jean-Pierre (2010) *Qu'est-ce que le pragmatisme ?*, Paris, Gallimard.
- Dewey, John (1993/1938) *Logique. La théorie de l'enquête*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Dewey John (2011/1939) *La formation des valeurs*, Paris, La Découverte.
- Dumez Hervé (2007) "Comprendre l'étude de cas à partir du *Comment nous pensons de Dewey*", *Le libellio d'Aegis*, vol. 3, n° 4, numéro spécial 'Pragmatisme et recherche sur les organisations', pp. 9-17.
- Dumez Hervé (2007) "Un contre-modèle de l'action : l'expérience selon Dewey", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 3, n° 4, numéro spécial 'Pragmatisme et recherche sur les organisations', pp. 18-24.
- Dumez Hervé (2014) "La théorie de la valuation. À propos de *La formation des valeurs de Dewey*", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 10, n° 3, pp. 71-76.
- Eydieux Jérémie (2017) Gouverner les risques par le doute. Une approche pragmatiste du dialogue technique, thèse de doctorat soutenue à l'Université de Nantes, non publiée.
- Follett Mary Parker (1919) "Community is a Process", *Philosophical Review*, vol. 28, n° 6, pp. 576-588.
- Frances Jennifer et Garnsey Elizabeth (1996) "Supermarkets and Suppliers in the United Kingdom: System Integration, Information and Control", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 21, n° 6, pp. 591-610.
- Free Clinton (2007) "Supply Chain Accounting Practices in the UK Retail Sector: Enabling or Coercing Collaboration", *Contemporary Accounting Research*, vol. 24, n° 3, pp. 897-933.
- Free Clinton (2008) "Walking the Talk? Supply Chain Accounting and Trust Among UK Supermarkets and Suppliers", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 33, n° 6, pp. 629-662.
- Frega Roberto (2006) *Pensée, expérience, pratique. Étude sur la théorie du jugement de John Dewey*, Paris, L'Harmattan.

- Hernes Tor & Weik Elke (2007) "Organization as Process: Drawing a Line Between Endogenous and Exogenous Views", *Scandinavian Journal of Management*, 23 (3), pp. 251-264.
- Hernes Tor (2008) *Understanding organization as process. Theory for a tangled world*, London & New York, Routledge.
- Journé Benoît & Raulet-Croset Nathalie (2008) "Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale en contextes d'ambiguïté et d'incertitude", *M@n@gement*, vol. 11, n° 1, pp. 27-55.
- Jullien François (2005) *Conférence sur l'efficacité*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Lorino Philippe, Mourey Damien & Schmidt Géraldine (2017) "Goffman's Theory of Frames and Situated Meaning-Making in Performance Reviews. The Case of a Category Management Approach in the French Retail Sector", *Accounting, Organizations, and Society*, 58, pp. 32-49.
- Lorino Philippe (2016) "L'apport de la pensée pragmatiste à l'approche processuelle", in Vaujany François-Xavier (de), Hussenot Anthony et Chanlat Jean-François [eds] *Théories des organisations. Nouveaux tournants*, Paris, Economica, pp. 279-298.
- Lorino Philippe (2018, sous presse), "Value and Valuation" (chapitre 8), in *Pragmatism and Organization Studies*, Oxford, Oxford University Press.
- Madelrieux Stéphane (2009) *Pragmatismes et pragmatiques*, Tracés, n° 15.
<http://www.laviedesidees.fr/Pragmatismes-et-pragmatiques,700.html>,
- Madelrieux Stéphane (2016) *La philosophie de John Dewey*, Paris, Vrin.
- Menand Louis (2001) *The Metaphysical Club. A Story of Ideas in America*, New York, Farrar, Straus and Giroux.
- Mourey Damien (2008) Le contrôle circulaire. Une approche socio-organisationnelle du contrôle des relations stratégiques inter-firmes dans le secteur de la grande distribution, thèse de doctorat soutenue à l'IAE de Paris, Université Paris1-Panthéon Sorbonne.
- Mourey Damien (2017) Une approche pragmatiste des médiations de l'activité collective en management, mémoire de HDR, Université Paris Dauphine.
- Peirce Charles Sanders (1877) "The Fixation of Belief", *Popular Science Monthly*, 12, pp. 1-15, in Houser Nathan & Kloesel Christian [eds] (1991) *The Essential Peirce : selected philosophical writings, vol. 1*, Bloomington & Indianapolis, Indiana University Press, pp. 109-123.
- Tiercelin Claudine (1993) *C. S. Peirce et le pragmatisme*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Vaujany François-Xavier (de), Hussenot Anthony & Chanlat Jean-François [eds] (2016) *Théories des organisations. Nouveaux tournants*, Paris, Economica.



Source gallica.bnf.fr / Bibliothèque nationale de France

*Le cavalier en tenue de campagne
(série La noblesse), Jacques Callot (1620-1623)
[source Gallica.bnf.fr / BnF]*



Source gallica.bnf.fr / Bibliothèque nationale de France

*Vue d'ensemble de la fête
(série La guerre de beauté),
Jacques Callot (1616)
[source Gallica.bnf.fr / BnF]*

D'un management financier à un management financiarisé Caractéristiques et mise en perspective de la financiarisation du management

Nicolas Berland

Université Paris Dauphine, PSL Research University / CNRS, UMR 7088, DRM - MOST

Introduction

Le raisonnement financier a pris une place centrale dans nos sociétés (Krippner, 2005 ; Epstein, 2005 ; Fligstein & Shin, 2003). C'est vrai pour le management financier des organisations mais également dans la vie de tous les jours (Martin, 2002). La finance a colonisé des pans entiers de nos activités. Ce faisant, elle bouscule d'autres modes de pensée et de décision, s'appuyant sur d'autres valeurs, dont la légitimité n'est pas moins forte. Ainsi, le beau, le bon, le juste, le généreux ou le solidaire sont des critères d'action ne se retrouvant pas forcément dans un raisonnement financier mais qui ont tout autant leur place dans nos vies de tous les jours. On parle alors de conflits de logiques institutionnelles¹ (Thornton *et al.*, 2012), c'est-à-dire de conflits de représentations et de croyances sur le fonctionnement du monde. Par ailleurs, la finance semble avoir été à la source de bien des désordres de l'économie depuis une vingtaine d'années (crise Internet, scandales comptables, crise des *subprimes*, *Panama papers*...), entraînant des crises à répétition. Pour autant, l'application de raisonnements financiers a permis des progrès économiques majeurs en produisant mieux et dégageant ainsi des ressources bénéficiant à la consommation et au bien-être de la société. Pendant longtemps, disons jusqu'aux années 1970, le raisonnement financier n'était pas indispensable parce que nos sociétés occidentales généraient des surplus obtenus de positions dominantes sur des marchés, positions liées aux colonies par exemple, à la fois source de matières premières peu chères et débouchés « naturels ». Mais à partir des crises pétrolières tout change et il faut compter au plus juste.

La finance se voit aujourd'hui accusée de beaucoup de maux, surtout en France. François Hollande affirmait avant le début de son mandat que « la finance était son ennemi », vouant ainsi aux gémonies un ensemble indistinct de pratiques et d'acteurs servant de boucs émissaires, sans prise en compte des bénéfices qu'il est possible de ressortir de cette pratique. Se pose alors la question de savoir où passe la frontière entre des pratiques financières légitimes et illégitimes. Cette réflexion est impérative afin d'éviter des raisonnements caricaturaux. Elle est toutefois complexe car elle n'appelle pas une réponse simple, dotée de critères mécaniques. L'œuvre de Michel Foucault témoigne de cet effort de réflexion sur le normal et le pathologique (Hatchuel *et al.*, 1995). C'est sans doute la raison pour laquelle il est l'un des auteurs

1. Thornton & Ocasio (1999, p. 804) définissent la logique institutionnelle comme : « *the socially constructed, historical patterns of material practices, assumptions, values, beliefs, and rules by which individuals produce and reproduce their material subsistence, organize time and space, and provide meaning to their social reality* ».

les plus cités dans les recherches en gestion. Il s'agit donc d'articuler des principes de réflexion permettant de définir des bons usages et d'autres plus questionnables à partir d'une analyse fine des pratiques mais aussi des conséquences de ces pratiques. Mais, au-delà d'une analyse conséquentialiste du phénomène, les sciences de gestion ont à apporter une analyse globale et technique des outils de gestion. C'est dans la conception technique de ces outils, dans les arrangements de leurs sous-composants que les sciences de gestion trouvent leur légitimité. Le recours à des cadres d'analyses sociologiques (je pourrais en dire autant de l'histoire, de la psychologie ou de l'économie), pour aussi légitime qu'il soit, ne doit pas nous faire perdre de vue que notre spécificité disciplinaire tient avant tout à une bonne compréhension des outils et pratiques en contexte. Le substrat technique est l'identité des chercheurs en gestion, la sociologie et l'économie son écosystème. Le risque à ne pas relever ce défi est de transformer notre discipline en une sous-catégorie de la sociologie ou de l'économie. J'ai lu trop de thèses et d'articles ces dernières années où les outils de gestion et les pratiques qui les environnent étaient réduits à peau de chagrin. Par exemple, en guise de socio-matérialité, la socio tend parfois à l'emporter sur une analyse fine de la matérialité des substrats techniques gestionnaires, celle-ci étant réduite à quelques lignes ou quelques pages. Or, c'est bien aussi dans le détail des procédures calculatoires que se cachent les valeurs, idéologies et partis pris des indicateurs, des calculs de coûts et des critères de choix d'investissement. Les outils de mesure de la gestion ne sont pas neutres et il faut ouvrir la boîte noire de leur calcul.

Je ne suis pas intéressé à produire un savoir normatif sur la finance et le management financier² mais je cherche plutôt à comprendre ce que les acteurs font réellement avec ces techniques. Autrement dit, si les acteurs étudiés « pensent mal », sont irrationnels, n'appliquent pas des principes logiques ou scientifiques, il s'agit d'un comportement qui m'intéresse autant que les « bonnes pratiques ». Ce qu'ils font est au final aussi important que ce qu'ils devraient faire car ce sont leurs croyances et les actions qu'ils en tirent qui conduisent le monde. Mon objet ce sont d'abord les « sorciers » de la finance d'entreprise autant que les financiers eux-mêmes. Il se dessine alors une frontière, difficile à placer, entre la « bonne » finance et la « mauvaise » finance (ou une forme de finance devenue une fin en elle-même). La tentative de délimitation de cette frontière est l'enjeu de ce texte.

Si je discute du management financier, ce n'est alors que pour mieux questionner la vision qu'il porte du monde et non présupposer que ce type de management est problématique. Il me semble que les acteurs (managers, salariés, investisseurs...) violent souvent les règles de la finance :

- Soit en méconnaissant ses principes. J'ai été souvent surpris du nombre de personnes rencontrées qui avaient une connaissance très approximative, pour ne pas dire fausse, des principes financiers. Ainsi selon une enquête de la FNEGE, 32 % des Français pensent que le chiffre d'affaires est le montant des bénéfices.... Que les cadres ne rigolent pas trop, nous les avons souvent pris en défaut. Et je ne parle pas des académiques (et bien sûr y compris moi-même) qui sont tout autant faillibles...
- Soit parce que ces acteurs ont une absence complète de réflexivité sur leurs pratiques. Pourquoi font-ils telles ou telles choses ? Ou encore pourquoi les autres font-ils ainsi ? Ils connaissent les règles mais n'en maîtrisent pas les motivations et n'en voient pas les conséquences. C'est très vrai chez ceux maîtrisant les outils mais sans hauteur de vue. Demander autour de soi comment est calculé l'Ebitda et pourquoi c'est un indicateur intéressant est toujours une expérience intéressante, y compris dans des directions financières.

2. Sous le terme de management financier, j'entends le management s'appuyant sur des données financières par opposition à un management plus industriel ou orienté client (Fligstein, 1990).

- Soit par cupidité car leur but n'est pas d'appliquer des règles financières mais de gagner beaucoup d'argent et alors qu'importe la stratégie, pourvu que les résultats soient là. Pour se justifier les acteurs mobilisent les principes de la finance quitte à les travestir.

Dans les trois cas, ce n'est pas tant la finance qui est en jeu que sa non-application. Cela n'empêche pas toutefois de devoir questionner les valeurs sur lesquelles se construit un monde dominé par la finance.

Enfin, il est bon de rappeler que toutes les entreprises ne sont pas financiarisées. Certaines y échappent (le capitalisme familial bien souvent par exemple) et d'autres ne le sont qu'en partie. Il faut éviter les raisonnements caricaturaux et globalisants. Pas plus que le procès de LA finance, il ne s'agit de faire le procès de L'entreprise. La démarche exposée revient plutôt à tenter de démêler l'écheveau des réalités complexes.

La finance ne renvoie pas à une catégorie unique de pratiques. La finance c'est tout à la fois un secteur (banques, assurances...), des marchés (d'actions, d'obligations de produits bizarres) et des pratiques d'entreprise. C'est cette dernière catégorie qui m'intéresse. Mais là encore, elle reste très large. L'objectif de cet article est de tracer une frontière entre les pratiques relevant d'un management financier, au service de l'entreprise et de son but social (servir des parties prenantes), et des pratiques financiarisées, devenues des fins en elles-mêmes et pouvant agir contre le but social de l'entreprise ou au profit de quelques parties prenantes spécifiques.

Pour établir cette distinction, nous chercherons à caractériser les conditions de débordement de la finance vers la financiarisation, en nous limitant à la situation française. Pour cela nous identifierons et définirons la financiarisation. Puis, une fois la financiarisation établie, nous remettrons en perspective historique ce phénomène.

Manifestations et définitions de la financiarisation

La financiarisation peut être abordée de différentes manières (Fligstein, 1990 ; Widmer, 2011 ; Zorn, 2004 ; Legalais & Morales, 2014). Nous nous référerons d'abord aux écrits de ceux qui nous ont précédé. Puis nous tenterons d'identifier le phénomène au travers de son acte de naissance, c'est-à-dire ce moment (ou ces moments) où la nature de la finance bascule. Nous l'aborderons également au travers d'un outil, le pentagone de la valeur de McKinsey, développé au début des années 1990, et qui nous a semblé très utile pour décrire les phénomènes sous-jacents. Nous donnerons alors notre propre définition du phénomène et examinerons ses conséquences.

De quoi parle-t-on ?

Le terme de financiarisation ne renvoie pas à un concept unique mais à un ensemble de phénomènes plus ou moins reliés entre eux (Froud *et al.*, 2006). Il est donc important de préciser les dimensions qui nous intéressent.



*La petite ferme, Jacques Callot (1616-1617)
[source Gallica.bnf.fr / BnF]*

Pour Krippner (2011), la financiarisation renvoie à « *une transformation généralisée dans laquelle les activités financières (et non les services dans leur globalité) sont devenues dominantes dans l'économie américaine au cours des dernières décennies* » (p. 227). Dans les entreprises, la financiarisation correspond à « *la prédominance croissante des critères financiers dans la gestion de l'entreprise et, [...] à la montée du pouvoir de nouveaux acteurs financiers, extérieurs à l'entreprise* » (Weinstein, 2012, p. 88). Elle se focalise sur les intérêts des actionnaires (Caby *et al.*, 2013) et affecte le fonctionnement interne des entreprises. Batsch (1999 ; 2002) labellise ce phénomène « *financiarisation des stratégies* » désignant « *l'attente des actionnaires que l'organisation maximise sa rentabilité et qu'elle réduise le risque économique simultanément en conquérant une position forte sur ses marchés* » (1999, p. 37). Gomez (2013) définit la financiarisation comme une idéologie et un discours donnant la primauté à la valeur actionnariale. La financiarisation apparaît quand la finance devient une fin en soi. Trois catégories d'acteurs en profitent car ils bénéficient des flux financiers de l'entreprise. Selon Zorn (2004), il s'agit des analystes financiers, des « *zinzins* » (investisseurs institutionnels) et des managers des fusions-acquisitions. J'ajouterais à cette liste les dirigeants aux rémunérations « excessives ». Ce sont ceux qui répètent simplement que les flux financiers sont utiles et contribuent à la production alors que c'est la production qui contribue aux flux financiers. La financiarisation est alors vue ici comme une culture, un ensemble de croyances sur ce que doivent être les normes de gestion. La financiarisation, selon Godechot (2013), renvoie :

1. Aux modifications de la répartition des revenus entre capital et travail, au profit du capital bien sûr. La financiarisation se caractérise par une meilleure rémunération du capital. Le mouvement a été amorcé par les politiques de l'offre mises en place à partir du début des années 1980. Il s'est traduit par un changement d'affectation de la valeur ajoutée. Les rémunérations du capital sont, dans certains cas, devenues excessives et illégitimes.
2. Aux modifications des mécanismes d'intermédiation financière. Il s'agit du passage d'une économie d'intermédiation bancaire à une économie d'intermédiation par les marchés financiers. Ce mouvement a été permis par la dérégulation bancaire qui a profondément changé la nature de l'activité des banques. Ce mouvement a surtout bénéficié aux grandes entreprises du fait de leur surface financière.
3. À la transformation d'un certain nombre de marchés de « *commodités* » (électricité...) où la concurrence ne s'exerce plus que par les prix. Ces marchés se sont banalisés et ont permis le développement d'outils (futures, options...) et de raisonnements financiers (actualisation de *cash-flows* futurs sur des biens considérés comme interchangeables), là où régnaient avant des logiques industrielles, voire d'aménagement du territoire.
4. À l'apparition d'activités de *trading* en marge de l'activité classique des entreprises. L'exemple le plus typique est celui de GE Capital.
5. À la modification des normes de gestion, ce que Chiapello (2014) appelle la colonisation du monde par les outils de la finance moderne. Le raisonnement financier et son langage deviennent peu à peu la grammaire de l'entreprise, dans le sens où elle structure la pensée économique mais elle devient aussi un esperanto permettant une commensurabilité et une communication accrue entre acteurs, entreprises et zones géographiques. Le calcul des coûts se développe à partir de la fin du XIX^e siècle (Nikitin, 1992), les coûts et le budget se développent dans les 1930 (Zimnovitch, 1997 ; Berland, 1999). Les calculs de la décision d'investissement se mettent en place tout au long du XX^e siècle et se perfectionnent en fin de période avec des concepts tels que la VAN (Valeur Actuelle Nette – Pezet, 1998). Mais tout cela n'est rien comparé à l'explosion

qui apparaît à partir des années 1980. En multitude et en intensité, les outils financiers de gestion se sont multipliés.

Chiapello (2015) distingue une dimension externaliste (les marchés et les institutions) et internaliste (les outils et pratiques de gestion) de la financiarisation. Mais l'ensemble des phénomènes sont liés et semblent se renforcer les uns les autres. Par exemple, c'est la commodification des productions de l'entreprise, point 3 chez Godechot (2013), qui permet d'articuler des modes de gestion spécifiques de la financiarisation (point 5).

De quand date la financiarisation en France ?

Nous pouvons dater la financiarisation à l'aide de plusieurs événements, chacun apportant une dimension nouvelle au phénomène dans un processus cumulatif.

La fin d'un régime de croissance

La fin des Trente Glorieuses correspond sans doute aux premiers soubresauts d'une nouvelle conception de la finance. À cette époque, le régime de croissance des entreprises est profondément affecté par la fermeture de certains anciens marchés coloniaux (phénomène qui débute dans les années 1960 – Saul, 2016 – voire les années 1950 pour le Royaume-Uni et l'Inde par exemple) et par les deux chocs pétroliers. La France découvre les fermetures d'usine, le chômage et les pertes abyssales de secteurs entiers (charbonnages, sidérurgie). La crise est profonde et oblige les entreprises à compter plus qu'elles ne le faisaient auparavant. D'où l'apparition d'une ambiguïté associant restructuration et finance alors que le problème venait plutôt de la fin des Trente Glorieuses, rendue évidente par les chocs pétroliers. Ce n'est pas un raisonnement financier qui conduit à la perte massive des emplois des années 1970-1980 mais bien la fin du régime de croissance antérieur. Le changement de période s'est toutefois fait sentir dans les comptes et s'est accompagné de technologies financières jusqu'alors discrètes qui ont pu donner le sentiment qu'une logique comptable était à l'œuvre. La société n'était toutefois pas encore en phase de financiarisation. Mais le raisonnement financier n'est alors plus cantonné aux marges des spécialités à maîtriser. Même si cela reste limité au début, l'apparition des changes flottants a ainsi permis le développement d'une industrie de la finance et la généralisation de nouveaux outils pour sécuriser la valeur des actifs. Se développent alors des comportements et des marchés apparus longtemps avant, comme par exemple à la Bourse de Chicago sur le marché du blé. Le changement n'est donc pas tant brutal qu'il s'est accéléré et a généralisé des pratiques déjà bien maîtrisées.

La déréglementation des marchés

La libéralisation des marchés de capitaux des années 1980 est le deuxième événement marquant de la financiarisation. De nouvelles sources de financement (« démocratisation » de la Bourse, emprunts obligataires, marchés à terme avec le MATIF en 1987), ainsi que de nouvelles techniques de management (LBO, couverture de change, de taux..., dynamisation du marché des devises) et de nouveaux savoirs développés depuis les années 1960 (CAPM par exemple). À cette époque le marché des fusions-acquisitions se développe très fortement offrant de nouvelles possibilités de reconfiguration du paysage des affaires. C'est aussi la période pendant laquelle un nouveau discours managérial apparaît faisant la promotion de la gouvernance et de la valeur actionnariale (Caby *et al.*, 2013).

En nous limitant au cas de la France, on note :

- la création des SICAV et FCP qui popularise l'investissement boursier et attire l'épargne donc des liquidités ;
- les privatisations des années 1986-1990 qui favorisent un changement d'état d'esprit favorable dans un premier temps à l'actionnariat « populaire » et légitiment le financement sur les marchés boursiers ;
- l'apparition des billets de trésorerie (1985) permettant la désintermédiation ;
- la création des marchés dérivés (Matif en 1987) ;
- la déréglementation des placements financiers (liberté de fixation du taux d'intérêt et des durées de placement) ;
- l'apparition de dettes mezzanines (TSDI par exemple) rendant plus floue la distinction capitaux propres/dettes ;
- la baisse des taux d'intérêt qui incite à s'endetter ;
- la multiplication des LBO et des OPA qui s'appuient sur cet argent pas cher et permettent des montages acrobatiques permettant à de « petits acteurs » de s'attaquer à de plus gros. À cette époque, l'OPA de KKR sur RJR Nabisco fait symbole de ce changement ;
- la montée en puissance de la problématique des *cash-flows*. La notion n'est pas nouvelle bien sûr. Mais elle devient de plus en plus centrale comme en témoigne l'apparition en 1988 du tableau des flux de trésorerie dans les comptes des entreprises. La notion de *free cash-flows* se développe à partir de 1986 et pénètre peu à peu le discours managérial. Le langage de l'entreprise est aligné sur celui des analystes financiers. Les informations des premières permettent d'alimenter directement les tableaux d'investissement des seconds ;
- on voit également se développer massivement les banques d'affaires. Les françaises sont présentes historiquement (Indosuez, Paribas, Lazard...) mais viennent s'y ajouter les Goldman Sachs, Lehman.... Elles interviennent pour faciliter l'émission de dettes, proposer des montages de hauts de bilan (TSDI par exemple), proposer des fusions en proposant des cibles, accompagner les fusions-acquisitions, commencer à proposer le recours aux places *off-shore*. Ce n'est pas tant leur existence qui est nouvelle que la centralité de leur rôle et leur agressivité commerciale ;
- l'apparition de réflexions sur les règles de gouvernance qui, tout en rendant plus transparent le fonctionnement des grandes entreprises, les rendent aussi plus vulnérables à des tentatives de prises de contrôle. Les droits de vote double, les « pilules empoisonnées » sont contestés, affaiblissant le pouvoir managérial au profit des actionnaires ;
- le discours sur la création de valeur (EVA avec Stern et Stewart en 1990, Valuation de McKinsey avec Copeland *et al.*, 1990) qui assoit la performance financière comme critère principal, sinon unique, de performance. En soi, les techniques ne sont pas nouvelles (le surprofit d'Alfred Marshall a déjà un siècle et le bénéfice résiduel de GE date des années 1950) mais c'est le discours environnant qui frappe les esprits et crée une nouvelle atmosphère ;
- le discours sur l'inutilité des conglomérats trouve des applications très concrètes. Les analystes financiers peuvent gérer eux-mêmes le risque grâce au modèle du CAPM. Ce faisant, on transfère une partie du risque des actionnaires vers les entreprises. Le risque devient maximum pour des entreprises *pure players*. Les actionnaires peuvent diversifier, les entités économiques sont invitées à ne plus le faire.

3. Archives Saint-Gobain.

Comme le souligne Jean-Louis Beffa, président d'honneur de Saint-Gobain, dans un de ses discours de la fin des années 1980³, les stratégies des entreprises sont « leveragées » par cet afflux d'épargne et changent de nature. Elles permettent plus d'audace en croissance externe et autorisent l'internationalisation consécutive à l'ouverture des pays de l'Est et de l'Asie. Notamment, les prises de contrôle deviennent

une stratégie banalisée de développement des compétences (plutôt que de patiemment investir en R&D ou en gains de productivité).

Une nouvelle élite des affaires

À cette époque, le capitalisme français voit également la montée en puissance d'une nouvelle élite des affaires. Les énarques prennent le pouvoir (Dudouet & Grémont, 2010), apportant avec eux une culture moins industrielle que celle que pouvaient porter les ingénieurs, notamment ceux du Corps des Mines. Qu'en est-il dans les autres pays ? Il semble qu'aux États-Unis, les avocats d'affaires aient vu leur rôle s'accroître.

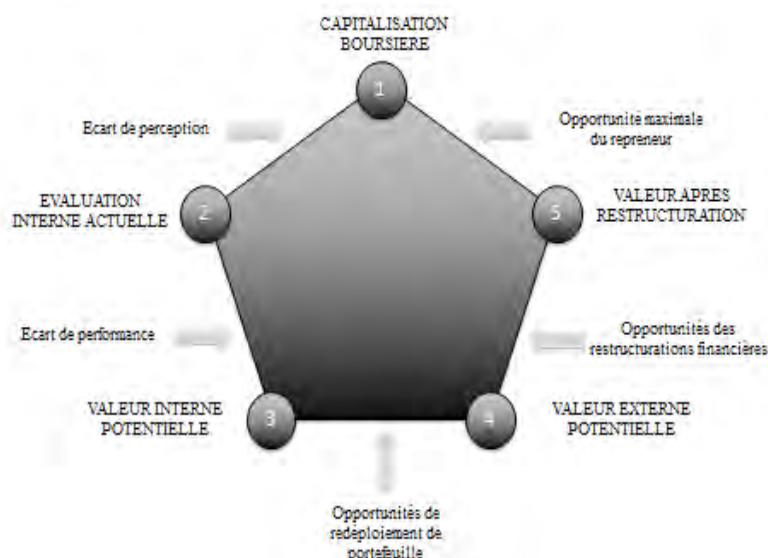
La fin des noyaux durs en 1996 constitue le troisième temps fort de la financiarisation. Le régime des noyaux durs, créé pour protéger les grandes entreprises privatisées, leur a permis pendant presque neuf ans de se renforcer. Mais leur éclatement sous le coup de la fusion AXA-UAP, a permis à un nouveau capitalisme d'apparaître, faisant la part belle aux marchés financiers, aux investisseurs anglo-saxons qui prennent des parts de plus en plus importantes des sociétés cotées françaises. La période qui s'ouvre est celle des méga-fusions. Les entreprises renforcent alors leur communication financière qui se structure et se professionnalise.

Il était important de rappeler ces différentes étapes afin de comprendre que le changement de paradigme financier n'apparaît pas subitement. Il est le produit historique d'événements qui s'enchaînent et créent un nouvel *habitus* managérial et sociétal. C'est chemin faisant que les entreprises sont passées d'une conception de la finance au service du projet d'entreprise à une finance comme source de valeur en elle-même et utilisant comme écosystème l'économie réelle. La financiarisation, comme beaucoup de grandes évolutions n'est pas un événement mono-causal. La situation diffère sans doute d'un pays à l'autre mais les grandes lignes sont toutefois assez proches (Froud *et al.*, 2006).

Le Pentagone de McKinsey comme descripteur de la financiarisation

Pour structurer la description, je vais utiliser le pentagone de McKinsey. Un bon exemple du mouvement de financiarisation est en effet fourni par le livre *best-seller* de Copeland *et al.* (1990). Les auteurs y exposent le « pentagone de la valeur » développé par le cabinet de conseil en stratégie McKinsey à la fin des années 1980. Le pentagone définit des solutions pour créer de la valeur. Ce sont les utilisations particulières de ces solutions qui nous semblent définir la financiarisation.

Le pentagone de McKinsey repose sur une approche en 5 étapes visant à identifier tous les potentiels de création de valeur



Pour les auteurs, partant d'une valeur de base, il existe quatre leviers d'accroissement de la valeur :

- **De 1 à 2**, la valeur de l'entreprise peut souffrir d'un écart de perception. La communication apparaît comme un bon levier d'amélioration de la valeur d'où le développement de la communication financière, des *roadshows*... pour mieux communiquer aux marchés financiers les potentiels de l'entreprise. En France, la fin des noyaux durs en 1996 permet ainsi de professionnaliser la communication. Cela se traduit également par des exigences de *reporting* de plus en plus lourdes à des fins de communication. La taille des rapports annuels enfle. Ces normes de *reporting* deviennent peu à peu alignées avec les besoins des marchés, notamment avec la mise en place des normes IFRS en 2005. Il faut mettre dans cette catégorie le développement des notions d'Ebit et d'Ebitda. Ces deux agrégats voient leur utilisation exploser après 2000 comme en témoigne la fréquence de leur utilisation sur Google (Ngram viewer, cf. les courbes, *infra*, p. 75). Comme le rappelle la COB (ancêtre de l'AMF), en 2001, dans une note (recommandation d'avril 2001), l'intérêt de ces ratios est de ne pas être normalisé, permettant à chaque entreprise d'utiliser la définition qui lui sied. La COB demande juste aux entreprises de définir les concepts et renonce à les normaliser ce qui avait pu l'être avant sous les vocables de résultat d'exploitation et d'EBE. Parmi les autres artifices utilisés pour mieux communiquer figure le recours au poste « résultats non récurrents »⁴ dont le contenu permet de masquer certaines mauvaises performances. À rattacher aussi à cette catégorie des discours, le passage de la recherche d'une performance « normale », fondée soit sur des valeurs historiques, soit sur des valeurs scientifiques (type WACC), soit sur des références mimétiques (en référence au secteur), à une « culture de la performance » ou « culture du résultat » fondée sur l'excellence. Il ne suffit plus d'être au-dessus d'une norme, il faut être dans les meilleurs. Une conception ordinale de la performance s'est substituée à une conception cardinale, d'où l'apparition de *ranking* en tout genre. Ici, une logique institutionnelle de communication s'est substituée à une logique institutionnelle financière.
- **De 2 à 3**, la valeur de l'entreprise peut être augmentée en réduisant l'écart de performance entre la performance de l'outil de travail en l'état et la situation optimale qu'on serait en droit d'attendre d'une entreprise parfaitement gérée. C'est sans doute le levier avec lequel les entreprises étaient le plus familières puisqu'il faut réduire les coûts et augmenter la productivité. Il s'agit d'une classique augmentation de l'efficacité. Les entreprises n'ont pas attendu les discours sur la création de valeur pour actionner ce levier. Même ce domaine traditionnel du management de valeur est affecté par la financiarisation dans le sens où les marchés financiers demandent de la prédictibilité dans le chiffre d'affaires mais aussi dans la baisse des coûts. Dans le premier cas, l'organisation se construit autour de sa capacité à produire des flux financiers prévisibles, quitte à changer de *Business Model*. L'exemple le plus classique est le passage de la vente à la location d'une même prestation. La récurrence des revenus permet d'alimenter directement les modèles des analystes, réduit la variance des performances mais devrait aussi réduire le

4. Charges qui ne sont supportées qu'une fois, telles que des dépréciations d'actifs, des coûts de restructuration, de licenciements, de cessions d'actifs, une dotation aux provisions pour un litige majeur... L'identification et l'estimation des charges non récurrentes sont indispensables au calcul d'un compte de résultat normatif (Site Mazars).



Source gallica.bnf.fr / Bibliothèque nationale de France

Le vautour, Jacques Callot
(1628-1629)
[source Gallica.bnf.fr / BnF]

risque et donc la rentabilité espérée. Traditionnellement, la réduction du risque avait été réalisée par les groupes en associant des activités contracycliques ou avec des phases différentes. Mais ce modèle de baisse des risques est rejeté dans un monde financier qui entend maintenant faire disparaître des conglomérats afin que chaque investisseur soit libre de choisir lui-même son niveau de risque. Dans le second cas, l'apparition de plans de productivité, puis dans les années 1990 de plans d'économies (Soulerot, 2008 ; Olganier-Rivière, 2007) en sont les traces très concrètes. Ceux-ci sont plus faciles à suivre, notamment dès lors qu'ils reposent sur la baisse des effectifs. Les acteurs extérieurs ne se contentent plus d'un programme de baisse des coûts mais souhaitent forcer la conformité à leurs attentes (logique de *compliance*) en mesurant les efforts produits à l'aune des réductions d'effectifs, signe tangible des efforts entrepris. L'humain, à ce moment-là, devient une commodité et les évolutions d'effectifs une variable d'ajustement facilement observable et mesurable (Beaujolin, 1999). Cela se traduit là-aussi par des exigences de *reporting* de plus en plus lourdes. Une autre modification importante est un transfert du pilotage des postes de compte de résultat (chiffres d'affaires et coûts) vers le pilotage des postes de bilan (postes de dettes, de provisions, d'actifs, d'écarts d'acquisition ou *goodwill* et bien sûr de besoin de fonds de roulement, catégories mises sous pression). Les postes du bilan (haut de bilan, dettes, actifs) évalués en juste valeur font souvent appel à des modélisations rendant leurs valeurs très fluctuantes et pas toujours très transparentes quant aux hypothèses retenues. Ils permettent alors des gains bien souvent supérieurs en montant, ou en moindre effort à produire pour les obtenir, à ce que l'optimisation des postes de comptes de résultats permet. L'optimisation du besoin en fonds de roulement complète cette catégorie. Il faut libérer le cash prisonnier du bilan, soit en gérant mieux (Goldratt & Cox, 2006 ; Johnson & Bröms, 2000) soit en accélérant le rythme de rotation du capital au détriment des salariés.

- **De 3 à 4**, la valeur de l'entreprise peut être augmentée *via* des opportunités de redéploiements de portefeuille, donc des achats et cessions d'entreprises en vue de constituer des groupes. Les changements de périmètre, croissance externe et revente par appartement, changent alors radicalement le régime de croissance et de développement des entreprises. L'entreprise elle-même devient une commodité. Ces changements constants de périmètre rendent alors difficiles les comparaisons de performance d'une période sur l'autre et donc masquent les efforts ou les mauvaises performances des managers dans un jeu de bonneteau à plusieurs milliards d'euros. La performance des opérations de fusions-acquisitions fait l'objet de débats⁵ et semblent montrer que le bénéfice est loin d'être évident. Les fusions-acquisitions donnent lieu à des difficultés comptables comme la reconnaissance des immatériels et des survaleurs qui complexifient la nature de la performance comptable. En outre, ces opérations font vivre une kyrielle d'intermédiaires financiers bien payés et profitent largement à l'industrie de la finance. Plus il y a d'opérations de rapprochements, et plus celles-ci sont grosses, plus les *fees* (revenus) des intermédiaires sont importants. Il y a donc nécessité de créer les opportunités de rapprochement afin de générer des revenus. Le paradigme selon lequel la taille des conglomérats justifiait les revenus importants des dirigeants a été abondamment critiqué par les tenants de la théorie de l'agence. Il a été remplacé (du moins complété car je doute que ce paradigme ait disparu) par la complexité et le volume des *due diligences* des *deals* à mettre en œuvre. Une économie de la grandeur (Thevenot & Bostanski, 1987) en a remplacé une autre dans un monde où l'important est toujours la grandeur des opérations...
- **Enfin, de 4 à 5**, la valeur de l'entreprise peut être augmentée *via* des opportunités de financement. Une restructuration du financement, en général il s'agit de profiter du bas coût de l'argent pour jouer l'effet de levier, permet d'augmenter la performance mais aussi les risques. Pour McKinsey c'est, au début des années

5. Voir par exemple une discussion de l'opportunité des FUSAC dans l'article de Metais et Meschi : https://www.lesechos.fr/29/04/2008/LesEchos/20162-083-ECH_les-fusions-acquisitions-ne-sont-peut-etre-pas-une-si-mauvaise-affaire.htm

6. Qu'importe ce chiffre de 15 %, il n'est que le reflet de demandes de rentabilité jugées excessives. Le chiffre lui-même a été repris à de nombreuses occasions par des acteurs s'offusquant que cette demande puisse exister. Il est devenu un symbole et il est cité dans des livres de finance, par des banquiers et dans la presse grand public. On consultera à titre d'exemples : Bernard Marois, Président @ Club Finance HEC le 29 Janvier 2009 in "Le Mythe des 15 % de retour sur Capital" Le journal 20 minutes.fr (17/12/2008) ; Michel David-Weill, PDG de la banque Lazard jusqu'en 2001, "La fin du mythe des 15 %", *Le Point* (28/06/2002) ; Jean-Dominique Senard et Ladislav Paszkiewicz, "Rentabilité, le mythe des 15 %", *Enjeux Les Echos* n° 173 (01/10/2001) ; "Some brainstorming on required rate of return" http://www.vernimmen.com/Read/Articles_on_financials/Some_brainstorming_on_required_rate_of_return.html?iframe ; Jean Peyrelevade (ex PDG du Crédit Lyonnais) et Alain Minc, "Le capitalisme français peut mieux faire", *L'Express* (22/04/1999).

1990, le levier principal de création de valeur disponible. La montée en puissance des LBO en est une parfaite illustration. Mais la question de savoir qui supporte le risque prend alors une place de plus en plus importante. En effet, le jeu consiste à privatiser les gains du risque et à mutualiser ou déporter les coûts du risque, sur les salariés, la société, les fournisseurs, les clients ou la puissance publique. La nature asymétrique de la société de capitaux (gains illimités mais pertes limitées aux apports) permet ce transfert. Les clauses spécifiques de type *covenant* limitent ces risques, mais uniquement vis-à-vis de certains acteurs, les prêteurs, les autres *stakeholders* n'étant pas prémunis. Même si les pratiques en fort développement depuis une quinzaine d'années du *risk-management* ne sont pas imputables uniquement à l'endettement ou aux financements exotiques, il n'en demeure pas moins qu'il s'agit aussi d'une pratique typique de la financiarisation dès lors qu'elle permet le déport du risque et pas simplement sa réduction. Se prémunir contre le risque peut se faire *via* une meilleure gestion du risque afin de s'en prémunir et de le limiter ou en le reportant sur d'autres acteurs de la société. D'où l'apparition, ou du moins la montée en puissance depuis 2007, des pratiques de *compliance*, de RSE et d'éthique afin d'éviter le déport du risque sur la collectivité. À cela s'ajoute la prise de conscience de l'importance de la différence entre rentabilité et coût du capital. Le moindre point supplémentaire de rentabilité a un impact très fort sur la valeur d'où la rhétorique des 15 % de rentabilité⁶ et de façon plus large de demande de rentabilité extravagante (favorisée aussi par la situation de désinflation des années 1980).

En effet, comme le souligne Didier (2002), professeur au CNAM et DG de REXECODE, il est paradoxal de faire 15 % de ROE alors que la croissance économique moyenne est de 5-6 % l'an. Pourtant cela a été le cas pendant vingt ans. De 1981 à 2001, le SBF 120 (ou son équivalent !) a été multiplié par 11,8, soit une hausse moyenne de 13 %/an. Si on ajoute à cela 2 % de dividende par an, cela fait 15 %. Il en va de même pour le SP500 (*cf.* Froud *et al.*, 2006, pour un raisonnement identique pour le Royaume-Uni). Pendant cette période le taux de croissance a été de 6-7 %. Les taux d'intérêt sont passés de 16 % à 5 %, soit une baisse de 6 % en moyenne par an et donc une augmentation de la valeur des titres de 6 % par an en moyenne. Au milieu des années 1980 s'opère un rééquilibrage salaire/profit, la part des profits dans la VA ayant augmenté d'environ 8 points, soit un impact de plus de 50 % de hausse des profits, soit environ 2 % par an pendant vingt ans.

$$7 \% + 6 \% + 2 \% = 15 \% !!$$

Mais cela ne peut durer car les taux d'intérêt ne peuvent baisser indéfiniment, ni le taux de profit augmenter sans cesse. La tentation de tricher en truquant les comptes est forte afin de continuer à afficher des taux de retour satisfaisants. Et ce n'est sans doute pas un hasard si une grappe, au sens Schumpétérien, de scandales comptables apparaît au début des années 2000.

Ces demandes des acteurs économiques ne s'appuient pas sur un principe fondé sur la théorie financière mais ne sont que l'expression des rapports de force et de la cupidité de quelques-uns. On ne peut exclure non plus un peu de manque de professionnalisme de la part d'acteurs utilisant les principes de la finance sans en comprendre les fondements (nous en sommes sans doute tous un peu là...).

Ces quatre niveaux sont affectés par la financiarisation. Soit parce qu'ils sont nouveaux (communication financière, jeu sur le coût du capital et changement incessant de périmètre), soit parce qu'ils prennent des formes différentes (recherche de l'efficacité interne *via* des plans d'économies opposables aux investisseurs, optimisation bilantielle).

Tentative de définition de la financiarisation

Je ne suis pas intéressé par la financiarisation externe (développement des marchés financiers, développement d'outils financiers spécifiques comme les futures, options...) qui fait surtout partie du décor de la financiarisation interne qui, elle, m'intéresse. Cela me conduit à proposer la définition suivante de la financiarisation :

Les discours, les pratiques et les modes de financement qui conduisent les entreprises et leurs managers à prendre des décisions visant à orienter des flux financiers vers certaines parties prenantes et risquant ainsi de remettre en cause le projet entrepreneurial.

Au final, nous proposons de caractériser la financiarisation comme un ensemble de discours, un ensemble de pratiques et des modalités de financement. Sur chacun de ces points, nous identifions des manifestations financières auxquelles sont associées des utilisations financières « normales » et des pratiques financiarisées. Une entreprise est financiarisée quand « beaucoup » de ces pratiques sont financiarisées. Les définitions de « normales » et de « beaucoup » sont bien sûr l'essentiel de l'enjeu. La normalité s'apprécie parfois par l'existence de standards (scientifiques comme le recours au coût du capital). Les pratiques financiarisées sont des pratiques qui s'écartent de cette norme et dont nous verrons plus bas qu'elles induisent des effets pervers. Une seule de ces pratiques ne suffit pas à définir un management financiarisé. C'est plutôt l'accumulation de plusieurs d'entre elles, accumulation qui dépend de leur vigueur individuelle, qui permet de caractériser le degré de financiarisation.

Nous pouvons repérer, au travers de la littérature des éléments structurants du processus de financiarisation. De façon assez classique, nous pouvons repérer des discours, des pratiques financières et des pratiques de financement (passage d'une économie intermédiée à une économie désintermédiée). Peut-être une catégorie « acteurs » aurait pu venir enrichir l'ensemble, nous avons toutefois choisi de la traiter de manière transversale en la disséminant dans l'ensemble du tableau suivant.



Source gallica.bnf.fr / Bibliothèque nationale de France

Le grand rocher, Jacques Callot (1621-1625) [source Gallica.bnf.fr / BnF]

Manifestations financières	Utilisations « normales »	Utilisations financiarisées
Discours		
Exigence de performance	Référence au coût du capital Résultat... Prise en compte du contexte et de la classe de risque	Rémunération excessive de type « mythe des 15 % » Recherche de l'excellence (la logique ordinale prime sur la logique cardinale) Benchmark et recherche des comparables hors contexte de l'entreprise Concentration sur la performance de court terme, ou financière, oubli du long terme
Acteurs de référence	Parties prenantes au projet d'entreprise	Uniquement l'actionnaire Discours sur la création de valeur
Communication	Information <i>Compliance</i>	Management des impressions, gestion de l'image Développement de « nouveaux » indicateurs de pilotage EVA, Ebitda, EBIT, éléments non récurrents
Choix stratégiques	Diversification pour réduire les risques de l'entreprise	Logique de <i>pure players</i> , les risques sont gérés par les actionnaires <i>via</i> leur propre diversification Commodification de l'entreprise et de ses acteurs Prédictibilité des flux de trésorerie par changement du <i>Business Model</i>
Acteurs	Contrôleur de gestion, DAF, de la <i>compliance</i> et à dominante orientation vers le compte de résultat	DAF communicant et des opérations de bilan
Pratiques financières		
Marchés dérivés	Se couvrir sur les devises, sur les taux en contrepartie d'activités réelles de l'entreprise	Utilisation de couverture sans contrepartie réelle
Développement des activités financières (<i>trading</i> , salles de marchés...)	En support des activités opérationnelles	Finance utilisée comme centre de profit (GE Capital par exemple représente 1/3 du chiffre d'affaires de General Electric)
Comptabilité	Transactionnelle	Juste valeur Modélisation des postes du bilan
Croissance externe	Ponctuelle	Récurrente et comme mode principal de croissance, de décroissance
Gains de productivité	Progrès continu, démarche qualité	Plans d'économies à des fins de communication <i>Cost killing</i>
Sources de la compétitivité	Recherche et création d'avantages concurrentiels	Concurrence fiscale, sociale et législative
Gestion prévisionnelle	Budget et Plan « classiques » déclinant la stratégie	<i>Rolling forecasts</i> avec un grand besoin de prédictibilité des flux (choix d'activité en conséquence)
Pratiques de financements		
Recours aux dettes	Prudente Discussion du taux d'endettement optimal	Niveau « excessif » Activation des clauses de remboursement (covenants) visant à transférer le risque La dette se rembourse...ou pas
Actionnaires	Fidélité au projet Actionnaires de référence	Fidélisation par le retour (dividendes, rachat d'actions) donc actionnariat dilué et court termiste

Tableau 1 : D'un management financier à un management financiarisé

Les conséquences de la financiarisation

La finance est passée du statut de « moyen de développer le projet d'entreprise » à une fin en soi. Cela a eu un certain nombre de conséquences. Cités pour mémoire à ce stade, ces différents éléments feront l'objet de développements ultérieurs.

Un groupe d'acteurs prend de plus en plus d'importance dans cette évolution, ce sont les directeurs financiers (les DAF, directeurs administratifs et financiers). Ceux-ci ont pris une place de plus en plus importante dans le paysage managérial jusqu'à devenir des candidats sérieux à la présidence des entreprises (Zorn, 2004). Les caractéristiques de ces DAF ont également changé au cours du temps. À côté des compétences des contrôleurs, il faut développer pour les directions financières des compétences spécifiques, bien plus rémunératrices. L'évolution du parcours professionnel des directeurs financiers (DAF) témoigne de cette tendance (Redon, travail doctoral en cours). Jusqu'au milieu des années 1990, le passage par des fonctions de contrôle de gestion était la voie royale car elle garantissait une bonne connaissance des métiers de l'entreprise. Mais à partir du milieu des années 1995, le passage par un cabinet d'audit suivi d'une entrée dans l'entreprise par la fonction contrôle de gestion devient un véritable accélérateur de carrière vers la direction. Ce sont alors des compétences, des croyances et des références professionnelles différentes qui sont importées dans les entreprises issues d'un mode de professionnalisation très spécifique (Stenger, 2017). Puis à partir de la fin des années 2000, il semble que le passage par des activités de « *transaction services* » des mêmes cabinets, c'est-à-dire de conseil en fusion-acquisition, soit devenu le sésame. Pour le dire autrement, on assiste à un glissement progressif des logiques institutionnelles sous-jacentes et donc des valeurs qui s'y rattachent, allant dans le sens de l'évolution que nous avons décrite ci-dessus.

La financiarisation s'est également accompagnée d'une prédominance du court terme et de fréquences de *reporting* accrue. L'évolution de la taille des rapports annuels en est un exemple significatif. Ceux-ci ont été complétés de rapports RSE en tout genre, de réponses à des sollicitations *ad hoc* d'organismes divers (agences d'évaluation financières et extra-financières) Mais les pratiques internes en ont également subi l'impact. Ainsi, dans les années 1990, le Cam-i, *think tank* (Lorino, 2001 ; Mévellec, 1990 ; 1995) qui avait proposé le recours à de « nouvelles » méthodes de calculs de coûts (notamment *l'activity-based costing*), s'est attaqué au budget et aux modes de pilotage qu'il induit. Le Beyond Budgeting Round Table (BBRT, une émanation du Cam-i) a réuni de grands noms de l'industrie et des services afin de supprimer le budget (Hope & Fraser, 2003). Les critiques portaient sur la lourdeur du *reporting* interne (trop détaillé, favorisant un pilotage avec l'œil dans le rétroviseur et ne servant pas suffisamment les marchés financiers) et ont proposé la suppression du budget au profit de rolling forecasts plus orientés vers l'information externe que le pilotage interne. Ce qui est critiqué est une pratique financière, le budget, au service du projet d'entreprise, mais qui est devenue trop lourde alors qu'il s'agit de servir des acteurs externes avides d'informations leur permettant d'arbitrer leur propre choix de portefeuille.

La commodification de l'entreprise réduite à des ensembles à optimiser (effectifs, achats ou cessions de filiales *via* des M&A) est sans doute l'un des traits marquants de cette financiarisation. Si aujourd'hui l'ubérisation du monde économique semble avoir trouvé son audience, le phénomène ne nous semble pas dater de l'apparition d'Uber mais bien renvoyer à une certaine façon de concevoir le monde.

Celui-ci est peuplé d'individus indistincts, d'entreprises se résumant à des firmes points empruntés à la micro-économie et qu'il s'agit d'optimiser en proposant des arrangements de ressources optimales. Le prix est l'élément fondamental de ce système. Le développement et le succès des stratégies *low cost* n'a fait que renforcer ce mouvement. Cela n'a pas empêché nombre d'entreprises d'essayer d'échapper (et de réussir) à cette commodification en développant des stratégies de niche ou des stratégies d'innovation. C'est alors la capacité à innover en permanence qui permet d'échapper à la commodification. Qu'un accident survienne avec un produit ou un service ne répondant pas aux attentes et l'entreprise est livrée aux optimiseurs.

Conséquence directe de cette commodification (associée à une standardisation croissante des productions et à une baisse des coûts de transaction), on assiste au développement de l'entreprise éclatée. L'entreprise fonctionne de plus en plus en réseau (*N-form*) avec une difficulté à distinguer ce qui relève de l'intérieur de l'entreprise, c'est-à-dire de son cœur de métier, de ce qui relève de l'extérieur et est assuré par externalisation, *outsourcing*, co-production... Le projet d'entreprise se dilue dans un ensemble aux relations plus ou moins lâches.

La montée des RPS (risques psycho-sociaux) et, de façon générale, la perte des sens des parties prenantes autres que les actionnaires, est la conséquence directe de cette évolution. Le salarié est une quantité à optimiser dans une entité standardisée et interchangeable sur le marché. L'ensemble est soumis au culte de l'excellence et doit sacrifier à des *reporting* de plus en plus lourds afin de satisfaire aux contraintes d'*accountability* (Gaulejac, 2005).

Enfin, pour satisfaire aux attentes de rendement, le résultat de tout cela est une situation où domine le *downsize & distribute* ou le *distribute & downsize* (Lazonick & O'Sullivan, 2000 ; Lazonick, 2011). Qu'importe le sens de l'effet, le résultat est le même. L'entreprise vend des actifs afin de pouvoir satisfaire les distributions de dividendes (ou distribue trop et doit réaliser ses actifs pour se donner de l'air si on préfère l'autre sens à la relation). La financiarisation est alors une société de l'attrition. Alcatel-Alstom ayant voulu faire de l'entreprise sans usine (*fabless* ou *deconstruction*

of the value chain dans le langage du BCG), puis Alstom, dont la mise sur le marché en 1998 s'est soldée par une distribution massive de dividendes à Alcatel et à GEC laissant exsangue l'entreprise (un temps recapitalisée par Bouygues avant d'être rachetée par General Electric), en sont les exemples les plus pathétiques.



Source gallica.bnf.fr / Bibliothèque nationale de France

Le débarquement des troupes, Jacques Callot (1627-1628) [source Gallica.bnf.fr / BnF]

Tableau 2 : Causes, manifestations et conséquences de la financiarisation

Causes	Manifestations de la financiarisation	Conséquences
Chocs pétroliers des années 1970 Ouverture des marchés de l'Est et des pays asiatiques à bas coût Mondialisation et globalisation	Développement des plans d'économies	Augmentation de RPS et perte de sens au travail
Déréglementation financière des années 1980	Accroissement de l'importance de la gestion de haut de bilan (M&A et conditions de financement)	Montée de puissance des DAF de type auditeurs ou M&A Marginalisation des contrôleurs de gestion
Désinflation	Recours à l'effet de levier Modélisation financière dans les bilans IFRS	LBO
Discours de la gouvernance et de la création de valeur	Besoin de prédictibilité des flux	Accroissement du <i>reporting</i> Changements incrémentaux à cycle court <i>Downsize & Distribute</i> Développement de l'entreprise éclatée
	Développement de nouveaux indicateurs de pilotage (EVA, Ebit, Ebitda...)	Perte de poids du salariat qui n'est plus qu'un coût
	Montée en puissance de la communication et de la communication financière	Judiciarisation de la gouvernance et du management à des fins de <i>compliance</i> Discours sur la RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise) à des fins de légitimité

La financiarisation correspond au final à une logique institutionnelle qui semble se caractériser par des modes de décision et de pilotage spécifiques.

Les rôles pris par des groupes d'acteurs (rôle des directions financières, relations aux analystes, relations au private equity, les dirigeants, voire des groupes de salariés aux visées corporatistes). Si la financiarisation est le produit de la montée en puissance des marchés financiers, les mécanismes décrits ne se réduisent pas à la lutte de méchants financiers contre les autres mais semblent caractériser les moments où des groupes sociaux sont capables d'imposer leurs décisions aux autres. Parfois (souvent), ce sont les actionnaires. Mais des groupes de salariés (pilotes, conducteurs de train,...) peuvent parvenir à imposer le même résultat du fait d'une situation de points de passage obligés qu'ils ont réussi à créer.

Le développement et l'institutionnalisation d'outils (Ebitda) et de discours (primauté de l'actionnaire) « nouveaux » au profit de quelques parties prenantes et non du projet d'entreprise. Ces outils et discours institutionnalisés deviennent une culture professionnelle dominante et forment une logique institutionnelle.

Des taux de profit exigés trop élevés (non par rapport au coût du capital ou par référence à une quelconque norme « scientifique »⁷) par rapport à la continuité du projet d'entreprise. Cela pose la question de la norme d'une distribution trop importante ou induite à une partie prenante donnée. Dans notre perspective, c'est la pérennité du projet qui est

7. Réfléchir aussi en termes foucauldien sur la pertinence de ces normes et ce qui définit une « bonne » finance et une « mauvaise » finance.

le critère d'une distribution adéquate et non la droite de marché et une logique de portefeuille. Dans un business vieillissant, celui-ci n'est pas condamné à fermer pour voir s'en substituer un autre (logique de portefeuille), il peut se transformer pour tenter de créer des entreprises pérennes (logique propre à l'entrepreneur schumpétérien). Toutes n'y réussiront pas bien sûr.

Le cœur de l'entreprise n'est plus son produit mais l'image financière qu'elle véhicule.

Il y a donc une instrumentalisation des outils de la finance au profit de quelques parties prenantes. Les outils financiers ne sont plus au service du projet entrepreneurial mais réorientent les ressources au sein du projet d'entreprise sans se soucier de la pérennité de celle-ci.

En ce sens, il n'y a pas nécessairement besoin pour être financiarisé d'être coté sur un marché. Les LBO en sont un très bon exemple. Inversement, on peut être coté et ne pas être financiarisé. Mais au-delà comme il s'agit du développement d'une culture de gestion, ses principes finissent par coloniser des entreprises (Power, 1997) qui ne sont pas sous la pression des marchés financiers, et même le secteur public (cela passe alors par une culture de résultat mal comprise).

Les trois encastresments de la financiarisation

Ayant posé ce que j'entendais par financiarisation, je voudrais maintenant positionner ce type de management dans son contexte historique. Je commencerai par caractériser la période commençant dans les années 1980 afin de montrer le passage d'un management financier à un management financiarisé. Prenant un peu plus de recul et en m'appuyant sur Fligstein (1990), je tacherai de resituer ces deux temps du management financier et financiarisé dans la succession des logiques institutionnelles managériales qui se sont succédées tout au long du XX^e siècle. Enfin, je tenterai d'identifier des phases séculaires de régulation du capitalisme depuis le XVII^e siècle.

Les trois temps du processus de financiarisation

La financiarisation commence par une première « phase de déréglementation/privatisation » débutant au début des années 1980 avec la fin des Trente Glorieuses, l'apparition des politiques de l'offre, la libéralisation des marchés financiers et la chute des régimes communistes. Durant cette période de dix à quinze ans, se mettent en place les prémices d'une autre conception de l'entreprise, dans laquelle les logiques financières, déjà existantes, prennent une nouvelle dimension. D'un management financier, nous passons alors à un management financiarisé.

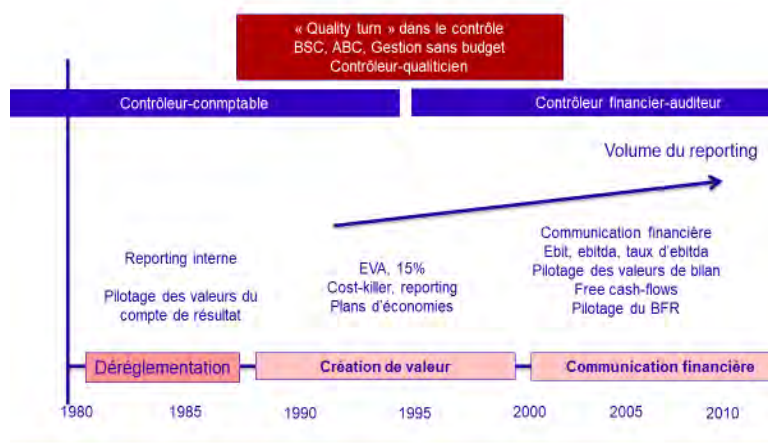
Durant les années 1990 se développe ensuite une « phase rhétorique de la création de valeur » mettant l'accent sur le coût du capital et s'incarnant dans des outils comme l'EVA (pour prendre un exemple). En soi, l'outil n'a rien de nouveau si ce n'est qu'il expose la notion de coût du capital au sein même de sa formule de calcul ($EVA = RO - k * CE$)⁸. Il permet alors à un discours sur la création de valeur de s'installer dans le paysage managérial et légitimise une des parties prenantes comme centrale (les actionnaires). L'outil souligne également l'importance d'avoir des rendements supérieurs à cette norme car c'est ici que se joue la compétition entre les formes d'investissement en capital.

La crise financière du début des années 2000 ouvre une seconde période que nous qualifierons de « phase de communication financière ». Des indicateurs comme l'Ebitda en sont l'illustration typique. À la fois car l'indicateur n'est pas normalisé

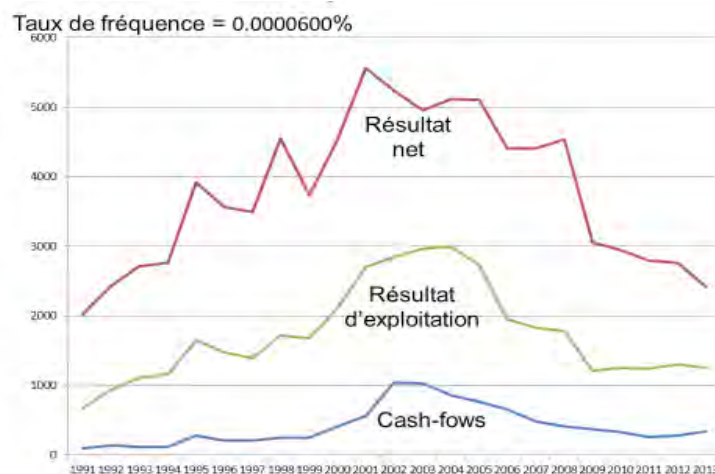
8. Economic Value Added = résultat opérationnel – coût du capital * capitaux employés.

et permet quelques arrangements et parce qu'il permet de comparer rapidement les rendements du capital en valorisant les investissements *via* des multiples d'Ebitda (qui ne sont qu'une autre expression du coût du capital). Le *story telling* devient important pour justifier l'indicateur et la comparaison avec d'autres entreprises. La deuxième crise financière, celle de 2007, prolonge cette période et propulse sur le devant de la scène la notion de *cash-flows* (avec la notion de *free cash-flows* par exemple). La notion de *cash-flows* existait auparavant bien sûr mais c'est la centralité de cette notion qui s'accroît d'un coup dans une économie frileuse sur ses liquidités.

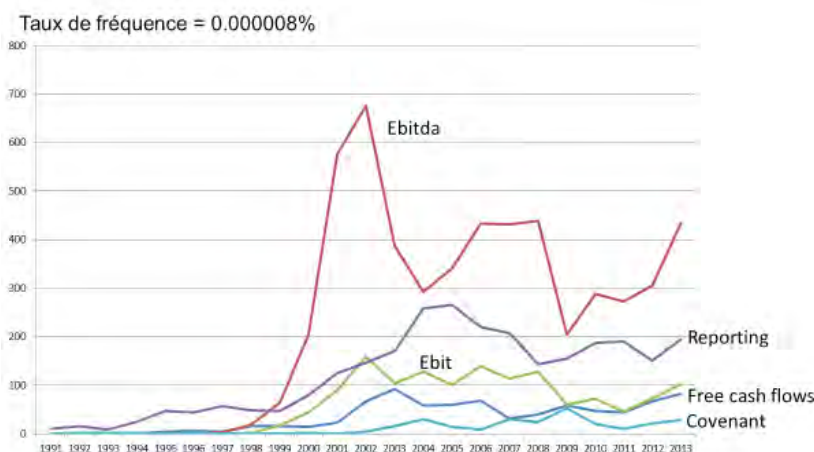
Les 3 temps du
« management financier » et
les acteurs du contrôle



Les indicateurs traditionnels
de performance
(Issu de NGram Viewer)



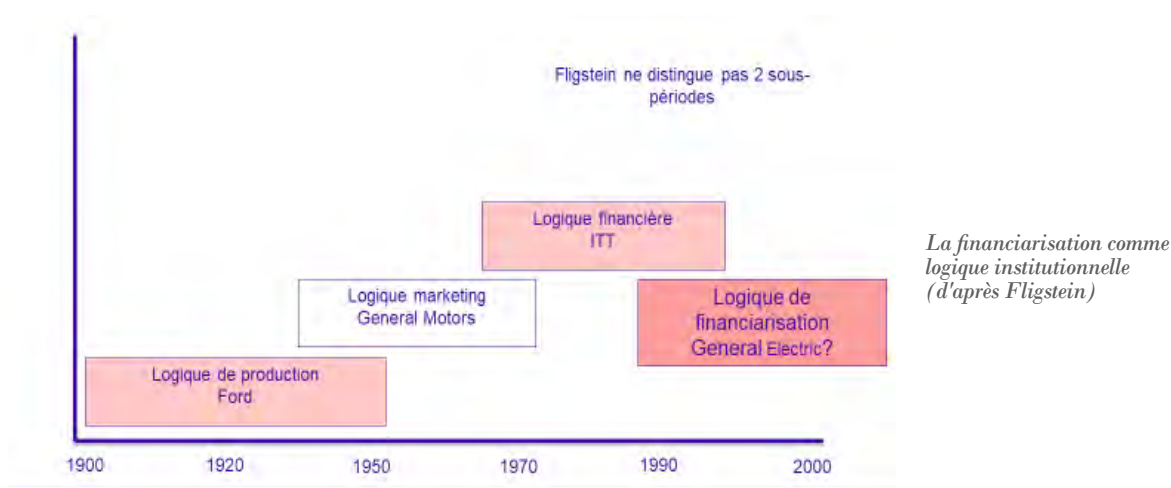
Les « nouveaux » indica-
teurs de performance
(Issu de NGram Viewer10)



9. L'outil Ngram de Google repose sur la base de données textuelles de Google Livres. Les textes issus de Google Livres sont classés en fréquence de séquences de mots (appelées ngrams) par année d'édition, chaque séquence de mots est alors affectée d'un « poids ». L'ordonnée représente la fréquence d'apparition du mot (un taux en général très faible).

Logiques financières versus logiques financiarisées

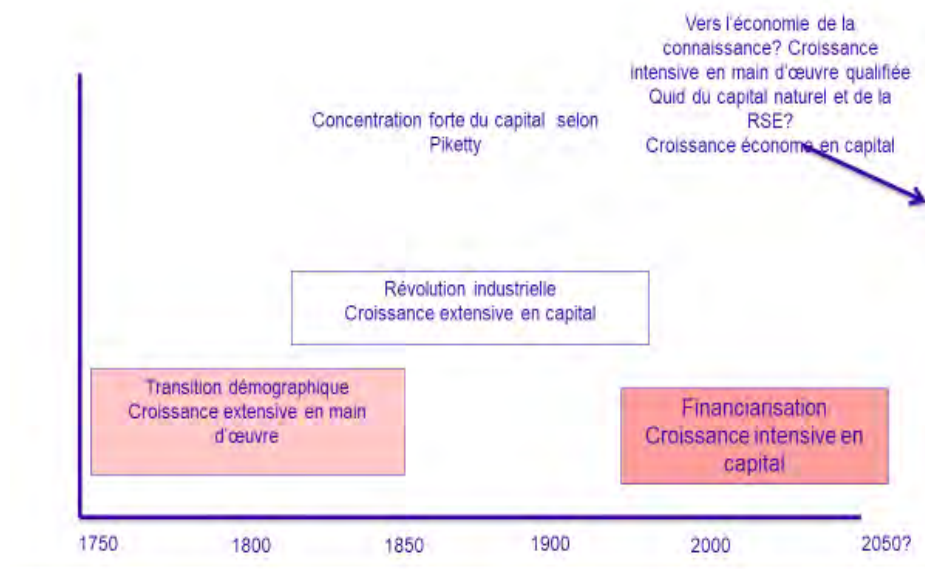
Élargissons la perspective afin de replacer la financiarisation au sein du management financier mais aussi en regard des autres logiques institutionnelles qui ont parcouru le ^{xx}^e siècle. Fligstein (1990) a décrit dans *The Transformation of Corporate Control*, la succession de trois périodes pendant lesquelles des logiques institutionnelles différentes ont induit des pratiques de management singulières. Le début du ^{xx}^e siècle, jusqu'aux années 1950, est marqué par une logique de production. La principale difficulté pour les entreprises est de produire en quantité et en qualité suffisantes. Les années 1960 sont marquées par l'avènement du *marketing* dans des économies où l'offre excède la demande. À partir des années 1970 se met en place, selon Fligstein, une domination de la finance. À chacune de ces logiques institutionnelles sont associés des acteurs dominants et des entreprises représentatives. Fligstein a montré comment les responsables production, puis ceux du *marketing* et enfin ceux de la finance (contrôleur de gestion, directeur administratif et financier) ont successivement pris le *leadership* des entreprises. Au début de la période de domination d'une logique financière, il nous semble que domine une finance au service de l'entreprise, marquée par le développement de fonctions supports fortes. Mais la finance bascule peu à peu dans les trois temps décrits précédemment (déréglementation – coût du capital – communication). Cela a un impact sur le rôle des acteurs qui œuvrent pour la finance. Ainsi, par exemple, le contrôleur de gestion voit sa fonction profondément modifiée dans les entreprises. De *business partner*, au fait des pratiques d'affaires et des pratiques opérationnelles de l'entreprise, il devient, de plus en plus, le pourvoyeur (s'agit-il toujours du contrôleur de gestion traditionnel ?) d'informations pour l'extérieur, l'analyste et/ou les fonds de *private equity*. D'interne, la finance a quitté les entreprises pour, semble-t-il, exercer un contrôle externe. La finance n'est plus forcément au service de l'entreprise mais en devient un objectif, voire une contrainte.



La financiarisation comme régime de croissance

Élargissons encore la perspective temporelle. Les pays occidentaux amorcent leur transition démographique au milieu du ^{xviii}^e siècle et l'essentiel est terminé dès le

La financiarisation comme
régime de croissance



milieu du XIX^e siècle. Cette période marque une phase de croissance extensive en main d'œuvre qui soutient la croissance et l'enrichissement. Elle est suivie d'une phase d'industrialisation extensive en capital qui dure jusqu'après le milieu du XX^e siècle et qui prend le relais de la croissance de la population. La croissance est assurée par des gains de productivité. La financiarisation que nous connaissons est une phase d'utilisation intensive du capital visant à maximiser le retour sur investissement (rotation plus rapide du capital). Cette intensification a, au passage, des conséquences sur une main d'œuvre parfois asservie au capital (encore plus asservie diraient des marxistes). Les risques psycho-sociaux (RPS) en seraient l'illustration. Difficile de dire quand et comment finira cette période et celle qui suivra ensuite. Peut-être une économie fondée sur une utilisation intensive de la main d'œuvre s'appuyant sur la société de la connaissance et dans laquelle le capital humain importerait plus que le capital financier verra-t-elle le jour. Elle sera alors porteuse d'autres déséquilibres entre ceux qui ont le capital humain nécessaire et ceux qui ne l'ont pas, entre ceux qui disposent du capital social, (fraction du capital humain) et ceux qui n'en disposent pas.

Ces trois encastresments essaient de mettre en perspective la financiarisation pour mieux en comprendre la nature : une intensification de l'utilisation du capital, conduisant au déplacement de zones de pouvoir dans l'entreprise et se matérialisant par des pratiques régulièrement renouvelées ■

Références

- Batsch Laurent (1999) *Finance et stratégie*, Paris, Economica.
- Batsch Laurent (2002) *Le capitalisme financier*, Paris, La Découverte.
- Beaujolin Rachel (1999) *Les vertiges de l'emploi. L'entreprise face aux réductions d'effectifs*. Paris, Éditions Grasset/Le Monde.
- Berland Nicolas (1999) *L'histoire du contrôle budgétaire en France. Les fonctions du contrôle budgétaire, influences de l'idéologie, de l'environnement et du management stratégique*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Paris, Université Paris IX Dauphine, janvier.

- Caby Jérôme, Hirigoyen Gérard & Prat dit Hauret Christian (2013, 4^e édition) *Création de valeur et gouvernance de l'entreprise*, Paris, Economica.
- Chiapello Eve (2014) "The Role of Calculative Instruments in the Financialisation Process", Berlin, Wissenschaftskolleg, Workshop 'Numbers from the Bottom Up' March 6-7.
- Copeland Tom, Koller Tim & Murrin Jack (1990, 2nd Edition) *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, Hoboken (NJ), Wiley.
- Didier Michel (2002) "Une période boursière très exceptionnelle et aussi un peu irrationnelle", in Jean-Paul Pollin [ed] *Les marchés financiers sont-ils rationnels ?*, Paris, Descartes et Cie, pp. 103-117.
- Dudouet François-Xavier & Grémont Éric (2010) *Les grands patrons en France : du capital d'état à la financiarisation*, Éditions lignes de repères.
- Epstein Gerald A. [ed] (2005) *Financialization and the World Economy*, Cheltenham & Northampton (MA), Edward Elgar Publishing.
- Fligstein Neil (1990) *The Transformation of Corporate Control*, Cambridge (MA) & London, Harvard University Press.
- Fligstein Neil & Shin Taek-Jin (2003) "Well-Being in America: The Shareholder-Value Society", *Indicators*, vol. 2, n° 4, pp. 5-43.
- Froud Julie, Johal Sukhdev Leaver Adam & Williams Karel (2006) *Financialization and Strategy: Narrative and Numbers*, Oxon, Routledge
- Gaulejac (de) Vincent (2005) *La Société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Éditions Le Seuil.
- Godechot Olivier (2013) "Financiarisation et fractures socio-spaciales", *L'Année sociologique*, vol. 63, n°1, pp. 17-50.
- Goldratt Eliyahu M. & Cox Jeff (2006, 3^e édition révisée) *Le but, un processus de progrès permanent*, La Plaine Saint-Denis, AFNOR Éditions.
- Gomez Pierre-Yves (2013) *Le travail invisible. Enquête sur une disparition*, Paris, François Bourin Editeur.
- Hatchuel Armand, Pezet Éric, Starkey Ken, Lenay Olivier [eds] (1995) *Gouvernement, organisation et gestion : l'héritage de Michel Foucault*, Québec, Presses de l'Université de Laval.
- Hope Jeremy & Fraser Robin (2003) *How Managers can Break free from the Annual Performance Trap*, Boston, Harvard Business School Press.
- Johnson H. Thomas & Bröms Anders (2000) *Profit Beyond Measure: Extraordinary Results Through Attention to Work and People*, New-York, The Free Press.
- Kripner Greta R. (2011) *Capitalizing on Crisis. The Political Origins of the Rise of Finance*, Cambridge (MA), Harvard University Press.
- Krippner Greta (2005) "The Financialization of the American Economy", *Socio-Economic Review*, vol. 3, n° 2, pp. 173-208.
- Lazonick William & O'Sullivan Mary (2000) "Maximizing Shareholder Value: A New Ideology for Corporate Governance", *Economy and Society*, vol. 29, n° 1, pp. 13-35.
- Lazonick William H. (2011) *From Innovation to Financialization: How Shareholder Value Ideology is Destroying the US Economy*, Manchester, The University of Manchester Library.
- Legalais Laetitia & Morales Jérémy (2014) "Interfaces, narrations et légitimation de la financiarisation". *Revue Française de Gestion*, vol. 40, n° 240, pp. 165-184.
- Lorino Philippe (2001) *Méthodes et pratiques de la performance*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Martin Randy (2002) *Financialization of Daily Life*, Philadelphia (PA), Temple University Press.
- Mévellec Pierre (1990) "Coût complet à base d'activités : une étude comparative", *Revue Française de Comptabilité*, n° 216 (octobre), pp.83-91.
- Mévellec Pierre (1995) *Le calcul des coûts dans les organisations*, Paris, Éditions La Découverte.
- Nikitin Marc (1992) *La naissance de la comptabilité industrielle en France, thèse de doctorat en sciences de gestion*, Paris, Université Paris IX Dauphine, décembre.

- Pezet Anne (1998) *Les fonctions des instruments de la décision d'investir : contribution à une technologie de l'investissement*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Paris, Université Paris IX Dauphine.
- Power Michael (1997) *The Audit Society*, Oxford, Oxford University Press.
- Olagner-Rivière Anne (2007) *Politique de réduction des coûts et annonce de politique de réduction des coûts : Étude des discours des groupes français côtés*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Toulouse 1 Capitole, 12 juin.
- Redon Marie (2018) *L'influence des directeurs financiers dans le processus de financiarisation de l'entreprise*, Paris Université Paris Dauphine (soutenance prévue en 2018).
- Saul Samir (2016) *Intérêts économiques français et décolonisation de l'Afrique du Nord (1945-1962)*, Genève, Librairie Droz.
- Soulerot Marion (2008) *Planification et ambidextérité : le cas des programmes d'amélioration de la performance*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Paris, Université Paris IX Dauphine, mai.
- Stenger Sébastien (2017) *Au cœur des cabinets d'audit et de conseil. De la distinction à la soumission*, Paris, Presses Universitaire de France.
- Thévenot Laurent & Boltanski Luc (1987) *De la justification : économies de la grandeur*, Paris, Éditions Gallimard.
- Thornton Patricia H. & Ocasio William (1999) "Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession Industries in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990", *American Journal of Sociology*, vol. 105, n° 3, pp. 801-843.
- Thornton Patricia H., Ocasio William & Lounsbury Michael (2012) *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process*, Oxford, Oxford University Press.
- Weinstein Olivier (2012) *Pouvoir, finance et connaissance*, Paris, La Découverte.
- Widmer Frédéric (2011) "Renouvellement des dirigeants et processus de financiarisation. L'industrie suisse des machines depuis les années 1990", *Revue Française de Socio-Économie*, n° 7, pp. 21-44.
- Zimnovitch Henri (1997) *Les calculs du prix de revient dans la seconde industrialisation en France*, thèse de doctorat en sciences de gestion et management, Poitiers, Université de Poitiers, 12 janvier.
- Zorn Dirk M. (2004) "Here a chief, there a chief: The rise of the CFO in the American firm", *American Sociological Review*, vol. 69, n° 3, pp. 345-364.



Source gallica.bnf.fr / Bibliothèque nationale de France

Le serpent (série Lux Claustri), Jacques Callot (1629-1630)
[source Gallica.bnf.fr / BnF]



Source gallica.bnf.fr / Bibliothèque nationale de France

Une sirène entre deux vaisseaux
(série Lux Claustri), Jacques
Callot (1629-1630)
[source Gallica.bnf.fr / BnF]

Sens des outils et pratiques de contrôle dans les organisations publiques

Benjamin Drevetton & Jérôme Meric
IAE de Poitiers, CÉntre de REcherche en GEstion (CEREGE)

*« Il cherche la fameuse machine à peser les balances »,
Jacques Prévert*

Bureaucratie et contrôle ont toujours entretenu une relation étroite. Comme l'indiquent les travaux de Weber (1921), la bureaucratie ne peut se passer de contrôle. Le dixième principe de fonctionnement d'une bureaucratie confirme ce constat : le travail des acteurs est soumis à un contrôle strict et systématique. Toutefois, depuis le déploiement du *New Public Management (NPM)*, et l'introduction de « nouvelles » formes d'instrumentation et de pratiques de gestion, les relations unissant bureaucratie et contrôle se sont progressivement transformées. Elles aboutissent au paradoxe suivant : si le contrôle reste une condition nécessaire à la modernisation de la gestion publique, il devient néanmoins de plus en plus problématique de l'implanter au cœur de l'action publique. Au fil de cette contribution, nous explorons ce paradoxe en proposant un retour réflexif sur la relation qui unit les pratiques de contrôle et les récentes évolutions managériales des organisations publiques.

Le contrôle s'entend ici au sens large. Il ne s'agit pas de se focaliser sur la seule dimension technique du contrôle mais, *a contrario*, de l'envisager comme un ensemble de dispositifs implantés pour influencer les managers et destinés à faciliter la mise en œuvre et la découverte d'opportunités stratégiques. Aussi, nous ne tenterons pas de dresser une liste exhaustive des pratiques et des outils ayant actuellement cours au sein de ces organisations (nous laisserons ce soin à Prévert). Nous souhaitons davantage questionner les enjeux des pratiques de contrôle lorsque celles-ci se trouvent confrontées à un contexte pour lequel elles n'ont pas été inventées.

Le terme « bureaucratie » fait, parfois à l'excès, référence aux organisations publiques : de l'État aux collectivités locales, en passant par les agences publiques, les hôpitaux ou encore les universités. Il s'agit ici de livrer une réflexion sur la trajectoire managériale de ces organisations et de ne pas isoler un contexte particulier au sein de cet ensemble.

Plus précisément, nous avons structuré notre réflexion autour de deux questions. La première propose une vision différente de la relation qui



*La vieille aux chats (série Les gueux),
Jacques Callot (1622-1623)
[source Gallica.bnf.fr / BnF]*

unit contrôle et organisation publique en répondant à une question : Pourquoi parler d'outils et de pratiques de contrôle dans les organisations publiques ? La réponse à ce questionnement nous amènera à décrire l'introduction progressive du *NPM* pour ensuite questionner la relative « nouveauté » des changements qu'il induit. À la suite de ce constat, un nouveau questionnement émerge : quelles sont les conséquences du déploiement de ces pratiques et outils de contrôle pour les organisations publiques ? L'étude de leur implantation souligne les limites des capacités adaptatives des outils et pratiques de contrôle et semble indiquer la nécessité de s'engager dans une autre voie, celle de l'invention.

Deux parties structurent nos propos. La première partie revient sur l'histoire du *NPM* pour en proposer une version controversée. La seconde partie explore les impasses de la relation entre les bureaucraties et le contrôle pour exposer une vision renouvelée – et si possible salvatrice – pour les outils et pratiques du contrôle mais aussi pour le fonctionnement des bureaucraties.

Une histoire controversée du *New Public Management*

En préalable, une observation s'impose : les principes portés par les réformes se réclamant du *New Public Management* se sont progressivement imposés à l'ensemble des organisations appartenant à la sphère publique. Après avoir succinctement retracé cette trajectoire, cette première partie souligne que le caractère novateur du *NPM* n'est que relatif. Comme le montre une perspective historique, les tentatives de modernisation de la gestion publique ont rythmé la vie des organisations publiques. Le *New Public Management* est alors appréhendé comme un *Old Public Management*. Dit autrement, d'une posture, le *NPM* se transforme en imposture...

Une posture : le New Public Management comme remède aux maux bureaucratiques des organisations publiques

Hood (1991) définit le *New Public Management* comme « l'ensemble des doctrines administratives sensiblement similaires qui a dominé le programme de réforme bureaucratique dans de nombreux pays membres de l'OCDE depuis les années 1970 ». Face aux dérives de l'action bureaucratique (dénoncées par de nombreux sociologues parmi lesquels Robert K. Merton, Alvin W. Gouldner, Michel Crozier, cf. *infra*), la modernisation de la gestion des organisations appartenant à la sphère publique s'impose. En 1996, Mathiasen décrit les principes du *NPM*. Ce dernier se fonde sur :

- Une attention particulière portée sur les résultats (en termes d'efficacité, d'efficacités et de qualité de service) ;
- Une décentralisation des modes de management ;
- Une flexibilité accrue de l'action publique (la régie n'étant pas la seule alternative) ;
- La mise en œuvre de mécanismes de marché permettant de mettre l'accent sur l'efficacité des services ;
- L'initiation d'une réflexion stratégique approfondie comme guide de l'action publique.

L'idéologie managériale véhiculée par les réformes se réclamant du *NPM* se résume dans une hypothèse fondatrice : la modernisation de la gestion des organisations publiques passe par le déploiement des logiques de gestion traditionnellement mobilisées au sein des organisations privées. À la suite de ce constat, deux observations peuvent être portées.

La première concerne les fondements conceptuels des réformes. Le déploiement du NPM va progressivement donner une importance centrale à un concept : celui de performance. D'origine anglo-saxonne (nous pensons ici aux politiques mises en place dans les années 1980 en Angleterre), le NPM propose une véritable rupture. Il développe une vision du management public qui place, au cœur de l'action publique, la notion performance. Concrètement, le mouvement de managérialisation des organisations publiques passe par l'adoption d'une finalité commune : introduire le concept de performance en s'appuyant sur l'implantation des pratiques et des outils de contrôle de gestion (Kurunmakı, 2009 ; Lapsley & Wright, 2004). La notion de performance devient alors la principale promesse du secteur public.

La deuxième observation souligne la volonté des réformateurs d'essaimer les pratiques et outils du *New Public Management* au sein de l'ensemble des acteurs du secteur public. Aux origines de son déploiement, le NPM concerne essentiellement l'État. Ainsi, en France, une des premières réformes qui se réclame du NPM prend naissance dans les années 1960 : la Rationalisation des Choix Budgétaires (RCB). Inspirée de l'expérience américaine (le *Planning Programming Budgeting System*), la RCB vise à améliorer les pratiques budgétaires de l'État et de ses ministères. Si cette première réforme est abandonnée en 1984, d'autres apparaissent et tentent d'imposer plus largement les principes du NPM. En 2001, la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) apparaît comme un marqueur dans cette évolution. Comme l'indique la mise en œuvre des projets annuels de performance et des rapports annuels de performance, elle devient un guide pour déployer des démarches de performance. Plus récemment, d'autres réformes ont été lancées : la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP) en 2007 ou encore la Modernisation de l'action Publique (MAP) en 2012. Il faut noter que ces réformes vont aussi investir de nouveaux champs de l'action publique. Avec le volet de la loi relative aux Libertés et Responsabilités des Universités (LRU) portant sur les Responsabilités et Compétences Élargies (RCE), les universités doivent faire face à ces nouveaux enjeux. De la même façon, la mise en place progressive depuis 2004 de la Tarification À l'Activité (T2A) conduit les hôpitaux à adopter de nouvelles pratiques et outils visant à moderniser leur management.

En synthèse, les outils et pratiques relevant du NPM se sont progressivement institutionnalisés au sein des organisations de la sphère publique. Leur ambition est simple : moderniser les organisations publiques en déployant des pratiques et des outils de gestion utilisés par les organisations privées.

Une imposture : le New Public Management serait-il un « Old Public Management » ?

Les régimes politiques, notamment les plus autoritaires, ont depuis longtemps compris le pouvoir légitimant d'une démarche historique. La posture à proprement parler « historique » qui fait remonter le *New Public Management* aux années 1970 tombe à point nommé. Ainsi s'écrit (ou se réécrit) le scénario d'une bureaucratie dont le modèle s'est épuisé au point de produire des effets contraires à sa finalité. Crozier (1963) retient de l'archétype wébérien l'impersonnalité des règles et la faible marge d'arbitraire censées produire des comportements stables et prévisibles. Il démontre qu'au contraire, la ligne hiérarchique se trouve dépossédée de son pouvoir et transmet au mieux des règles et des normes. En résultent un isolement des fonctions, des rôles rigidifiés et le développement de relations de pouvoir parallèles au système d'autorité. Merton (1957) dénonce pour sa part la prégnance de règles dont les organisations publiques ont fait des buts en soi. Une vision recentrée sur

l'efficacité et les valorisations des finalités est alors vue comme le moyen, pour les organisations publiques, de remplir à nouveau leur fonction. La belle architecture de ce récit pêche par deux aspects. D'une part, elle semble se fonder sur l'ignorance du fait que la bureaucratie n'est pas l'apanage du seul secteur public. D'autre part, elle oublie que le secteur public a longtemps inspiré le secteur privé, en particulier dans le domaine des pratiques de contrôle.

Évoquons rapidement la question des évolutions du secteur privé au cours des trois dernières décennies. Les pratiques de contrôle interne ont progressivement colonisé l'espace du contrôle de gestion, au point que celui-ci se dilue dans des référentiels comme COSO II (Bouquin & Fiol, 2007). Le caractère invasif de la règle et de la norme mis en avant par Crozier ou Merton se manifeste aujourd'hui dans des organisations privées, lorsque la conformité prend le pas sur l'efficacité. N'assistons-nous pas à un glissement de l'exemplarité à la contre-exemplarité du secteur privé ?

Par ailleurs, si l'on adopte une approche historique dite « naturaliste », pour laquelle la généalogie des pratiques prime sur celle d'un vocable, il apparaît que

le secteur public a longtemps inspiré le secteur privé. L'arsenal de Venise, administré par la cité, met en place dès le XII^e siècle des méthodes de standardisation des processus de production et de gestion des stocks assortis d'un système de suivi des délais d'élaboration des navires tout à fait apte à inspirer l'activité manufacturière (George, 1968). Il est intéressant d'observer que la République de Venise avait alors fait le choix de privatiser la flotte marchande (fin du XIII^e siècle – Judde de Larivière, 2005), mais non sa construction. L'espace de 25 hectares et 16 000 ouvriers qui voit le jour à l'aube du XIV^e siècle ressemble à une usine de travail à la chaîne, capable de produire un bateau par jour. Au XIX^e siècle, les travaux de Clausewitz destinés à l'armée prussienne inspirent les capitaines d'industrie avant d'être repris par la

sphère académique (George, 1968). La distinction entre problématiques politiques, stratégiques, et tactiques, est reprise à leur manière par Ansoff (1965) et Anthony (1965) lorsqu'ils définissent les niveaux de décision. Des principes fondateurs du contrôle de gestion moderne trouvent en grande partie leur source d'inspiration dans des activités publiques.

L'histoire de la pensée managériale s'associe donc au constat d'une bureaucratisation généralisée pour remettre en cause tout à la fois l'antériorité et la vertu des pratiques de management issues du secteur privé. Cette analyse se heurte pourtant au constat d'une adoption parfois inconditionnelle et caricaturale des préceptes de la gestion privée dans la sphère publique : une impasse dont le constat appelle l'invention d'un « *Genuine Public Management* ».

Les usages ambigus du NPM – au-delà du copier pour mieux contrôler

Voyant dans la Loi Organique relative aux Lois de Finances l'une des modalités majeures de mise en œuvre du *New Public Management* en France, Eggrickx (2012) suggère de creuser la notion d'isomorphisme mimétique (Di Maggio & Powell,



Un aigle jetant une vieille plume, Jacques Callot (1629)
[source Gallica.bnf.fr / BnF]

Source gallica.bnf.fr / Bibliothèque nationale de France

1983) afin de comprendre comment se déclinent les relations au modèle privé dans les organisations publiques. En premier lieu, ce modèle peut constituer un vecteur d'apprentissage par un mécanisme d'adaptation inné chez les individus (Piaget & Inhelder, 1966). Dans ce schéma, le sujet apprenant imite des schèmes puis les accommode à sa situation, et les mémorise. Nous aborderons dans un second temps cet usage potentiellement fructueux du mimétisme, car le secteur public a pu recourir à des formes de mimétisme moins constructives. Il en va du schéma inspiré de Bates (1862), pour lequel un acteur en difficulté imite un modèle pour duper son prédateur. En situation de forte incertitude, le secteur public, remis en cause par l'opinion notamment, singerait alors le secteur privé. Un État qui singe ainsi le secteur privé vise avant tout à se légitimer (Pollit, 2001). Toutefois, cette imitation tourne à la caricature, comme ce peut être le cas dans l'excès de management par les chiffres (Smith, 1995). Eggrickx évoque aussi le mimétisme colonisateur (Ashcroft *et al.*, 2005) où le colonisé s'estime en situation de faiblesse et de culpabilité, et met en valeur l'acteur dominant pour adopter sa conduite. C'est le cas du secteur public lorsqu'il se conçoit comme un poids mort pour le secteur privé et adopte des méthodes de réduction drastiques des coûts pour combler son déficit d'image. Enfin, si l'on admet que l'homme est un animal mimétique (Girard, 1978), on conçoit qu'il cherche constamment des modèles dont il désire irrésistiblement l'objet qu'ils possèdent. Eggrickx (2012) suggère que la LOLF manifeste une concurrence symbolique entre le secteur public et le secteur privé. Le premier peut alors pousser les principes du second à l'excès. Par exemple, le *downsizing*, souvent invoqué comme solution en période de crise, peut amener les États à tourner le dos aux missions de service public.

Le fondement mimétique : une incantation infructueuse ?

Les trois schémas mimétiques inspirés de Bates (1862), Ashcroft *et al.*, (2005) et Girard (1978) relèvent moins de la stratégie que de l'impulsion. En cela, ils sont peu porteurs de sens. La vacuité de l'argumentaire développé au moment de la réforme territoriale de 2015 en est exemplaire. À étudier les discours de l'exécutif pour justifier la réforme et les débats qui s'en sont suivis au Parlement puis à l'échelle des régions (Méric & Coussi, 2016), il apparaît que trois des sept fondements doctrinaux du NPM sont invoqués de manière quasi-rituelle par les parties prenantes. En premier lieu, l'*empowerment* des collectivités est un élément central de l'argumentaire, même si le schéma retenu relève plutôt d'un déplacement du schéma centralisateur de l'État vers les métropoles régionales. Ensuite, la rigueur et l'efficacité dans l'utilisation des ressources sont imposées dans un contexte où les pressions institutionnelles incitent à la sobriété budgétaire. Enfin, le schéma de refonte territoriale s'inspire des pratiques du secteur privé dans le champ des fusions acquisitions. On retrouve dans sa justification les arguments-clés liés aux « synergies », c'est-à-dire la « taille critique » et les « économies d'échelle ». Le premier renvoie au modèle des Länder allemands, en ne tenant compte que de la taille, et sans prendre en considération les modalités d'organisation multipolaires et non « métropolisées » de ces ensembles. L'effet des économies d'échelle est renvoyé dans un futur nébuleux, car il semble avéré que le premier effet de la réforme soit un accroissement des dépenses (Callois, *in* Torre & Bourdin, 2015).

La mise en place des Sociétés d'Accélération du Transfert de Technologie (SATT) donne à voir des mécanismes quasi-incantatoires du même ordre que la réforme territoriale. Les SATT en France sont des structures semi-privées en charge de valoriser et de favoriser l'exploitation économique des recherches universitaires. Le financement de

ces entités repose sur le versement, par l'État, de tranches de capital subordonnées à des résultats. Elles ne deviennent pour ainsi dire pérennes que si ces résultats sont atteints. Un outil de pilotage et de post-évaluation a donc dû être mis en place à destination des sociétés et de leurs instances de tutelle. Les résultats s'apprécient à l'aune des avantages dont le législateur a pensé les doter. Elles offrent un dispositif intégré ; leur fonctionnement semi-privé constitue une incitation à obtenir des résultats rapides et donc à accélérer la valorisation ; leur statut les autonomise par rapport aux institutions locales et les préserve d'une influence centralisatrice de l'État. L'outil de contrôle à leur destination repose sur une mesure de performance propre à apprécier tout à la fois les résultats de chaque SATT et la politique publique qui les a mises en place. L'instrumentation devait être à même de mesurer les conséquences sociétales des actions des SATT, de développer des indicateurs de résultats et de processus et enfin d'associer à la logique d'évaluation une logique de pilotage des activités. Pourtant, les indicateurs produits dans un premier temps se sont limités aux projets financés et aux dépôts de titres de propriété intellectuelle déposés dans le cadre des missions des SATT. Passé le stade du management par les chiffres (vacuité productiviste des « 1431 brevets déposés, des 404 transferts de licences, 132 *start-ups* créées », chiffres cités par l'Usine Nouvelle, 21/10/2016) les législateurs et l'exécutif se sont chargés de produire une première évaluation de cette politique publique en 2017. En résultent des conclusions opposées. La commission des finances du Sénat produit en juillet 2017 un rapport à la fois empreint des principes du *New Public Management* et de pragmatisme – une gageure. Il est fait mention des difficultés des SATT à engendrer des recettes pour s'autofinancer. C'est en effet un résultat surprenant au regard de ce que l'on peut attendre d'une société semi-privée, mais tout à fait normal si l'on conçoit que le transfert de technologies, même « accéléré », s'opère dans le moyen/long terme. Le commissaire à l'investissement rappelait d'ailleurs en 2016 que « les SATT ne doivent pas être obsédées par la rentabilité à court terme » (*ibidem*). Dans une démarche plus réflexive, le rapport fait le constat que les difficultés à se coordonner éprouvées par les institutions (universités, agences de développement, etc.) avant la mise en place des SATT se translatent dans les relations des SATT à ces mêmes institutions. Le statut hybride des sociétés n'a dans ce cas rien facilité, mais seulement ajouté un acteur dans la négociation. En synthèse, la production de chiffres et les discours publics concourent à légitimer une solution qui pour l'heure a du mal à faire ses preuves, que l'on confère une finalité économique ou politique à ce dispositif. La réaction du commissaire à l'investissement que nous venons d'évoquer suggère d'ailleurs que l'on recoure à l'appropriation adaptative.

Une exigence a minima : l'appropriation adaptative

Les pratiques et outils du contrôle gestion public sont soumis à des contraintes et à des particularités qui nécessitent, à tout le moins, un mimétisme adaptatif (piagétien, pour faire référence à Eggrickx).

En premier lieu, les initiatives stratégiques sont multiples et soulèvent des problèmes de coordination et de cohérence. Le contrôle de gestion public doit œuvrer à la mise en œuvre d'intentions politiques instables car souvent soumises aux circonstances, en même temps que de réflexions stratégiques inscrites dans la durée, d'initiatives citoyennes et de textes à teneur légale ou réglementaire. Les actions de progrès fédérant les équipes à un moment donné peuvent être abandonnées quelques mois après. Ce fut récemment le cas avec la mise en œuvre des primes au résultat des fonctionnaires au ministère français de la justice. Le degré d'incertitude et de

volatilité des contextes peut pousser les contrôleurs de gestion à centrer leur métier sur les activités les plus routinières pour ne pas se disperser et ne pas perdre leur temps dans des projets dont la destinée est fragile.

Ensuite, les problématiques de contrôle se heurtent à des conflits de temporalité. La comptabilité publique réduit considérablement les possibilités de reconduire les dépenses d'une année sur l'autre. D'aucuns trouvent des palliatifs à cette contrainte : le CNRS finance les besoins pluriannuels de certaines équipes par les non-consommations d'autres, comme une chambre de compensation. La pression temporelle peut aussi provenir des élus, qui exigent des résultats avant la fin de leur mandat.

Enfin, le contrôleur de gestion public est également aux prises avec des parties prenantes aux enjeux parfois divergents. Les citoyens, les élus, les sous-traitants, les autorités de tutelle expriment des besoins ou des attentes sinon contradictoires (voir sur ce point le projet d'aéroport de Notre Dame des Landes), du moins distinctes. À un autre niveau, les processus de contrôle sont soumis aux exigences d'agences d'évaluation ou d'audit (Cour des comptes) qui ne se coordonnent pas pour préserver leur indépendance mutuelle. De ce fait, le contrôle de gestion public est appelé, beaucoup plus qu'ailleurs, à devenir un levier de légitimation avant d'être un instrument de rationalité économique.

En synthèse, dans le contexte public, il apparaît que le sens de pratiques « importées » du secteur privé se transforme, voire se déforme, au point de ne plus être en congruence avec ses finalités initiales. D'où la probable nécessité d'« inventer » un contrôle de gestion propre aux organisations publiques.

Vers une appropriation inventive ? La nouvelle valeur publique

Dans un premier temps, un constat s'impose : les logiques mimétiques aboutissent à une impasse, et celles qui privilégient l'adaptation se heurtent à des difficultés difficilement surmontables. Comme le suggère le concept de dépublicisation (Gibert, 1986), le déploiement des outils et pratiques de contrôle fondés sur le NPM remet en cause les principes mêmes de l'action publique. Le récent engouement pour les indicateurs de performance le souligne. Si, par exemple, la baisse de la criminalité est jugée au nombre d'interpellations, un policier sera tenté de multiplier les arrestations et de délaisser le travail d'investigation sur les réseaux. De la même façon, un enseignant jugé sur la satisfaction de ces étudiants pourra favoriser des pratiques démagogiques et incidemment nuire aux exigences d'excellence des apprentissages. Ces deux exemples révèlent la possibilité, même inconsciente, de mettre en péril les fondements de l'action publique afin de répondre aux injonctions de performance portées par l'environnement institutionnel. Certains auteurs iront jusqu'à évoquer la « désintégration de la bureaucratie » pour caractériser l'irruption des outils et pratiques de contrôle au sein des organisations publiques (Levesque, 2012). La notion d'« État néo-wébérien », introduite en 2004 par Pollitt et Bouckaert, propose de dépasser le NPM en réintégrant au cœur de l'adaptation des outils et des pratiques de contrôle les caractéristiques premières des bureaucraties. Pour ces auteurs, la mise en œuvre des principes du NPM aboutit à une « marchandisation ou privatisation de la gestion publique ». Il devient alors urgent de réintégrer les éléments centraux de l'action publique et d'envisager une adaptation de l'outil, notamment de sa philosophie gestionnaire, aux principes bureaucratiques. Toutefois, dans ce cas, l'adaptation est aussi limitée : l'outil semble dénaturé et il s'avère dans l'incapacité

de répondre aux attentes des réformateurs. Pour résumer, quelle que soit la solution retenue, l'adaptation (de l'organisation ou de l'outil) apparaît comme un processus visant à un compromis (au sens de Follett), compromis au sein duquel une des parties doit renoncer pour s'accommoder à l'autre. Dès lors, une question émerge : comment sortir de cette impasse ? Nous proposons pour répondre à cette question de montrer la nécessité de passer d'une logique adaptative à une logique inventive.

Le courant des nouvelles valeurs publiques semble pouvoir être mobilisé si l'on souhaite privilégier l'appropriation inventive. Il propose en effet une rupture dans la manière d'appréhender l'action publique : pour les tenants de cette approche, les organisations publiques sont capables de créer, d'innover. L'origine de ce courant se retrouve dans les travaux de Moore (1995) sur la valeur publique. Trois caractéristiques permettent de décrire le triangle stratégique de la valeur : la définition de la valeur publique par la fixation des objectifs et des finalités de l'action publique ; l'élargissement de la légitimité de l'action publique à un nombre conséquent d'acteurs ou d'organisations issus de son environnement ; la capacité à opérationnaliser une prestation de service qui engendre des apprentissages organisationnels. De manière synthétique, il ressort de l'application de ces principes le déploiement d'une gouvernance ouverte et collaborative, gouvernance qui autorise une prise en compte active de l'ensemble des parties prenantes. Le changement de finalité peut se résumer ainsi : il ne s'agit plus d'offrir le service public au moindre coût mais de mettre en place un service public qui réponde aux attentes des citoyens et, plus largement, aux acteurs concernés par l'action publique. La gouvernance change de nature. Orientée vers les résultats pour le NPM, elle se focalise ici sur les leviers et processus qui créent de la valeur (Drevet, 2017).

Ce changement de vision modifie le rapport qu'entretiennent les outils et pratiques de contrôle et l'organisation publique. Il ne s'agit plus de transposer, ni même d'adapter mais bien d'inventer. En s'appuyant sur la conceptualisation d'Hatchuel et Weil (1992) sur les outils de gestion (l'outil est décrit comme la combinaison d'une philosophie gestionnaire, d'un substrat technique et d'une vision simplifiée des relations organisationnelles), c'est l'ensemble de l'équilibre qui doit être revu. Le transfert de l'organisation privée au sein de l'organisation publique ne changeait aucun des trois éléments. L'adaptation visait pour l'essentiel à agencer, mais rarement simultanément, le substrat technique de l'outil ou la vision simplifiée des relations organisationnelles qu'il supporte. Les principes proposés par la nouvelle valeur publique invitent à engager une réflexion sur un nouvel équilibre. La philosophie gestionnaire ne coïnciderait pas nécessairement à une recherche sans condition de la performance financière (pertinence, efficacité, efficience). De la même façon, la vision simplifiée des relations organisationnelles intégrerait le complexe maillage des acteurs impliqués dans l'action publique. Enfin, le substrat technique favoriserait une intégration forte des caractéristiques premières du fonctionnement des bureaucraties. Un défi conséquent émerge alors pour les managers de ces organisations : développer des outils et pratiques de contrôle qui se démarquent profondément de ceux mobilisés par les organisations privées (et qui constituaient pourtant et depuis de nombreuses années la référence pour les tenants du *New Public Management*).

Pour conclure, l'idée défendue par cette contribution, passer d'une logique adaptative à une logique contributive et inventive, vise à questionner les fondements paradigmatiques de l'action publique. La pensée weberienne de la bureaucratie portait en son sein une possible confusion entre la substance du service public et son

modus operandi. Le NPM a, jusqu'à présent, renforcé cette tendance en inscrivant l'action publique dans l'obsession instrumentaliste. Pour renouer avec l'histoire d'un secteur public inventif et porteur d'innovations économiques et sociales, les managers qui y opèrent devraient mettre en œuvre des modalités d'action fondamentalement transformatrices. Parmi elles, et sans prétendre à une liste exhaustive, il semble important de redéfinir les finalités de l'action publique, si possible à partir d'une réflexion collective. L'invention ne se décrète pas, mais pour en faciliter l'éclosion, il serait notamment nécessaire :

- d'intégrer de multiples parties prenantes à la création mais aussi au déploiement et au fonctionnement des outils et pratiques de contrôle ;
- d'asseoir les pratiques et outils de contrôle sur une vision constructive et collective de l'organisation ;
- de remettre au centre de ces outils et pratiques la responsabilité sociétale de ces organisations ;
- d'évaluer le résultat de l'action mais aussi ses conséquences sociétales ;
- de favoriser la transversalité et notamment repenser l'interaction entre les élus et les agents publics ;
- d'envisager le contrôle comme une source d'autonomie et de responsabilisation des acteurs.



Source gallica.bnf.fr / Bibliothèque nationale de France

Le moulin à eau
(série Paysages gravés pour
Jean de Médicis),
Jacques Callot (1630-1635)
[source Gallica.bnf.fr / BnF]

L'enjeu est de taille pour qui veut préserver le secteur public et ne pas le voir se diluer dans la sphère privée. Il appartient aux managers et aux élus de s'emparer de cette problématique afin de faire émerger des pratiques et outils de contrôle « responsables, raisonnés et raisonnables » de l'action publique ■

Références

- Ansoff H. Igor (1965) *Corporate Strategy: an Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York, Mc Graw Hill.
- Anthony Robert N. (1965) *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Boston (MA), Harvard University Press.
- Ashcroft Bill, Griffiths Gareth & Tiffin Helen (2005, 2nd edition) *The Post-Colonial Studies Reader*, New York, Routledge.
- Bates Henry Walter (1962) *Contributions to an insect fauna of the Amazon valley*, Transactions of the Linnean Society of London. 23. pp. 495-566.
- Bouquin Henry & Fiol Michel (2007) *Le contrôle de gestion, repères perdus, espaces à retrouver*, Actes de l'Association Francophone de Comptabilité.
- Torre André & Bourdin Sébastien (2015) *Big Bang Territorial : la réforme des régions en débat*. Paris, Armand Colin.
- Crozier Michel (1963) *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Éditions du Seuil.
- DiMaggio Paul J. & Powell Walter W. (1983) "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, vol. 48, n° 2, pp. 147-160.
- Drevet Benjamin (2017) "Les outils du contrôle de gestion : des vecteurs de valeurs pour l'organisation publique ?", *Comptabilité Contrôle Audit*, vol. 23, n°3, pp. 9-28.
- Eggrickx Ariel (2012) "Réflexion critique sur l'adoption d'outils de gestion par mimétisme : le cas de la LOLF", *Management & Avenir*, vol. 54, n° 4, pp. 61-82.

- George Claude S. (1968) *The History of Management Thought*, Englewood Cliffs (NJ), Prentice Hall.
- Gibert Patrick (1986) "Management Public, management de la puissance publique", *Politiques et management public*, vol. 4, n° 2, pp. 89-123.
- Girard René (1978) *Des choses cachées depuis la fondation du monde*, Paris, Éditions Grasset & Fasquelle.
- Gouldner Alvin W. (1954) *Patterns of Industriel Buraucracy*, New York, The Free Press.
- Hatchuel Armand & Weil Benoit (1992) *L'expert et le système. Quatre histoires de systèmes-experts*, Paris, Éditions Economica.
- Hood Christopher C. (1991) "A public Management for All Seasons?", *Public Administration* 69, n° 1, pp.3-19.
- Judde de Larivière Claire (2005) "Entre gestion privée et contrôle public : les transports maritimes à Venise à la fin du Moyen Âge", *Histoire urbaine*, vol. 12, n° 1, pp. 57-68.
- Kurunmäki Liisa (2009) "Management Accounting, Economic Reasoning and the New Public Management Reforms", in Chapman Christopher S., Hopwood Anthony G. & Schields Michael D. [eds], *Handbook of Management Accounting Research: Volume 1*, Oxford, Elsevier, pp. 1371-1383.
- Lapsley Irvine & Wright Elisa (2004) "The Diffusion of Management Accounting Innovations in the Public Sector: a Research Agenda", *Management Accounting Research*, vol. 15, n° 3, pp. 355-374.
- Levesque Benoit (2012) "La nouvelle valeur publique, une alternative à la nouvelle gestion publique ?", *Vie Économique*, vol. 4, n° 2.
- Mathiasen David G. (1996) *The New Public Management and its Critics. Conference on The New Public Management In International Perspective*, St Gallen, Institute of Public Finance and Fiscal Law.
- Méric Jérôme & Coussi Olivier (2017) *Le « Big Bang territorial » : la fusion des régions comme simple conformisme aux modèles à la mode ? Nouvelles régions : la grande transformation*, Poitiers, Fédération Territoires.
- Merton Robert K. (1957) *Bureaucratic Structure and Personality*, in Merton Robert K. *Social Theory and Social Structure*, Glencoe (IL), Free Press, pp. 195-206.
- Moore Mark (1995) *Creating Public Value, Strategy Management in Government*, Cambridge, Harvard university press.
- Piaget Jean & Inhelder Bärbel (1966) *La psychologie de l'enfant*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Pollitt Christopher (2001) "Convergence: The Useful Myth?", *Public Administration*, vol. 79, n° 4, pp. 933-947.
- Pollitt Christopher & Bouckaert Geert (2004) *Managing Performance: International Comparisons*, London, Routledge.
- Smith Peter (1995) "On the Unintended Consequences of Publishing Performance Data in the Public Sector", *International Journal of Public Administration*, vol. 18, n° 2/3, pp. 277-310.

Sens et essence de l'évaluation d'agents publics le cas *Coopération*

Benjamin Benoit
MRM, Université de Perpignan

Hien Do
LIRSA, Conservatoire national des arts et métiers

*Le diamant du lexique français, c'est le substantif « sens ».
Condensé en une monosyllabe qui évoque un surgissement,
un avancement, ce mot polysémique cristallise en quelque sorte
les trois niveaux essentiels de notre existence
au sein de l'univers vivant : sensation, direction, signification.
(François Cheng)*

Stefi travaille chez *SEA*, l'un des dix plus importants groupes multinationaux mondiaux, en tant que manager au département des technologies et services de l'information. À ce titre, ses activités professionnelles font l'objet d'évaluations régulières et elle évalue également ses collaborateurs. Prenant la forme d'un cycle annuel, l'évaluation de l'ensemble des employés suit une procédure formalisée. Stefi démontre une forte compréhension des dispositifs locaux et globaux d'évaluation en vigueur chez *SEA*, qu'elle nous explique.

En début d'année, chacun reçoit le GPO (objectifs de performances) de son supérieur hiérarchique direct (n+1) puis rédige son GPO adapté aux objectifs généraux, qu'il finalise avec son n+1. Les performances individuelles sont mesurées l'année suivante à cette aune. Un entretien bilan de mi-parcours est réalisé en juin-juillet. Cette étape paraît importante pour Stefi car elle reçoit des commentaires (*feedback*) et peut développer un échange centré sur son travail avec la personne qui l'évalue directement.

Le troisième entretien se déroule en fin d'année selon le même schéma, si ce n'est qu'elle doit mettre en évidence ses 3 à 5 succès en termes d'atteinte d'objectifs et également souligner ses principales insatisfactions. Son n+1 renseignera alors des commentaires pour nourrir l'application en ligne du système de ressources humaines (*HR system*).

Stefi n'intervient pas directement en ce qui concerne la quatrième et dernière phase de la procédure d'évaluation individuelle annuelle. En effet, l'encadrement (*line managers*) se réunit pour une session de classement en établissant les relevés de

performances individuelles, qui doivent être justifiées et font l'objet d'une notation de 0,7 (très faible) à 1,4 (excellent). Stefi l'exprime en ces termes :

Il s'agit d'un processus consensuel entre vous et vos pairs [les autres responsables hiérarchiques] et le but de la session est de donner à tout le monde un facteur de performance individuelle. Ensuite, vous faites la moyenne du classement collectif qui se situe généralement autour de 1,0. C'est un système en cascade. Les line managers rapportent à leurs supérieurs hiérarchiques jusqu'au niveau du vice-président. Puis on utilise une formule de calcul en janvier, lorsque les résultats de l'entreprise sont annoncés, de telle sorte que vous obtenez le facteur de performance de l'entreprise qui est intégré dans le calcul des primes. Vous pouvez par exemple recevoir un bonus de plus de 20 % de votre salaire annuel.



Une fête sur la place de la Signoria à Florence,
(série *Les caprices*),
Jacques Callot (1617)
[source Gallica.bnf.fr / BnF]

Elle ajoute qu'il est très rare de se voir attribuer une note de 0,7 et qu'elle n'a connu qu'un seul cas, qui s'est traduit par un départ de l'entreprise. Le processus est transparent et le dispositif GPO permet « *de motiver les gens et de les responsabiliser vis-à-vis de leurs objectifs* », au sein de leur équipe d'appartenance dont les performances, dit-elle, sont finalement très « *interdépendantes* ». Stefi est satisfaite de ses revenus financiers liés à la réalisation de son GPO et apparaît très engagée dans ce processus de coproduction des résultats.

Le cycle annuel en quatre étapes semble ainsi paré de plusieurs vertus et correspondre à la démarche qualité du modèle dit PDCA (*plan – do – check – act*). La planification au travers de la rédaction des objectifs, la mise en œuvre du travail qui fait l'objet

d'un bilan de mi-parcours, la vérification lors du troisième entretien qui se concrétise par le classement des employés en fonction de leur notation, et une dernière phase d'ajustements pour les calculs des primes. Ainsi, le dispositif semble tout entier dévolu à la recherche de performances tant collectives (organisationnelles) qu'individuelles dans une finalité avant tout financière ; cette finalité qui motive et entraîne des individus qui obtiennent une forte traduction monétaire de leur engagement.

S'interrogeant sur le sens de notre entretien, Stefi nous dit alors que ce dispositif d'évaluation individuelle et collective est tourné vers la récompense sonnante et réverbérante dans la mesure où *SEA* est une entreprise privée dont le moteur est le gain financier. Derechef, elle confie qu'il en serait autrement dans le cas d'une organisation ne recherchant pas prioritairement les bénéfices et, face à des chercheurs de la fonction publique française, elle pousse son questionnement quant à la situation des agents publics.

Les interrogations de Stefi sont légitimes et n'ont rien de béotien. Elle estime que *SEA* a un dispositif assez classique d'évaluation des individus tandis que les organisations publiques n'ont pas la même culture managériale que les entreprises privées ; elles n'ont pas non plus les mêmes visées, point besoin d'être savant pour s'en persuader. Pourtant, les organisations publiques – particulièrement dans les pays de l'OCDE – n'ont pas échappé aux appels de l'évaluation dans ses différentes dimensions. De quelle évaluation parlons-nous, *in fine* ? À quoi sert-elle ? Notre regard va se focaliser sur celle d'agents publics que nous sommes allés rencontrer.

Le chemin difficile du renouveau de l'évaluation en structures publiques

« Pour ce qui est des agents comme moi, à ma connaissance ils n'ont pas de lettre de mission qui précise ce qu'ils vont faire, en revanche ils ont des entretiens qui fixent les objectifs pour l'année à venir », répondait un agent public lorsque nous l'interrogeons sur les évaluations qui le concernaient.

En apparence, cette réponse aurait de quoi sembler anodine. En effet, le lecteur pourrait en retenir l'idée d'échanges (implicitement avec un supérieur hiérarchique) visant à fixer des objectifs pour l'action professionnelle. Il s'agit à première vue d'une question de bon sens, mais dont le sens initial pourrait être trompeur. Ces quelques mots prononcés par ce manager expérimenté de projets culturels nous interrogent : pourquoi et pour quoi mettre en place des entretiens pour fixer des objectifs à l'horizon d'une année ? Y aurait-il différentes procédures et différents statuts relatifs à une telle évaluation ? Puis, pour creuser cette thématique, on peut sans doute se demander dans quelle mesure ces objectifs ont été respectés.

En effet, l'affirmation de cet agent public prend son sens à la lumière de politiques publiques récemment mises en œuvre selon une démarche de nouvelle gestion publique (NGP) et conformément à la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) promulguée en août 2001, puis déployée graduellement dans l'administration publique française à partir de 2006. « *La LOLF a eu la vertu d'explicitement une conception de la performance publique, et plus particulièrement celle de l'État que tous les dirigeants aimeraient voir fleurir : des objectifs de politique publique sont démocratiquement définis au sommet en même temps que les ressources pour les atteindre. Des indicateurs mesurent leur degré de réalisation et les coûts associés. Puis les objectifs descendent par gravité d'échelon en échelon dans la hiérarchie administrative, jusqu'aux objectifs individuels de chaque fonctionnaire* » (Brunetière, 2009). Le développement d'une culture du résultat au travers de la LOLF – et par conséquent de l'évaluation – dans l'administration apparaît naturellement indissociable de l'évaluation individuelle des agents.

Et pourtant, le chemin de l'évaluation de l'action publique française n'a rien d'un long fleuve tranquille, dans la mesure où « *la contrainte sur les finances publiques devra inciter notre pays à un effort sans précédent d'évaluation de ses dépenses* » (Migaud, 2013, p. 852).

Didier Migaud, premier président de la Cour des comptes depuis 2010 et l'un des pères fondateurs de la LOLF, resitue cette dernière dans une démarche d'évaluation constante des politiques avec des passages en revue tous les trois ans (Migaud, 2013, p. 854), ce qui ne l'exempte pas d'exercer un regard critique (Eggrickx, 2012, p. 64). En effet, il plaide pour une « *installation durable de l'évaluation dans [les] pratiques* » (Migaud, 2013, p. 850) de conduite de l'action publique en affirmant le besoin des évaluations. Si l'on constate un essor des pratiques d'évaluation de l'action publique, que l'on peut qualifier de précurseur dans les années 1970, une certaine remise en cause de l'évaluation liée au semi-échec de la rationalisation des choix budgétaires (RCB) s'est manifestée jusqu'à la fin du siècle dernier. En faveur d'un renouveau de l'évaluation, il s'appuie sur trois arguments.

Le premier renvoie au concept de redevabilité (*accountability*) qui est central dans l'essor du *New Public Management* (Hood, 1991 ; 1995), ou NGP pour la traduction que nous retenons en français. La redevabilité affirme les spécificités du management public, même si « *les administrations doivent s'inspirer des modes de gestion de l'entreprise privée afin de devenir efficaces* » (Calmette, 2006), et participe de la lutte

en faveur de la transparence et contre le favoritisme et la corruption (Hood, 1995, pp. 93-94 ; Lapsley, 2008, p. 81). En ce sens, Didier Migaud explique non seulement que la transparence dans l'utilisation des fonds publics est un souci démocratique mais encore que la Déclaration des droits de l'homme prévoit d'évaluer toute action publique (Migaud, 2013, p. 850). Sans entrer dans le débat portant sur le concept français de redevabilité eu égard à celui d'*accountability* dont la traduction est, selon Hervé Dumez (2008, p. 5), « *malaisée* », on rattache ce concept à la nécessité de rendre des comptes, ce qui renvoie à l'essence de la gestion et du « faire faire » (Girin, 1995), et à une « *situation [qui] comporte une dimension hiérarchique : c'est avec le supérieur que les objectifs de l'action ont été définis (ou ce dernier les a imposés) et c'est au supérieur que compte est rendu sur la manière dont l'action a été menée et les objectifs atteints ou non* » (Dumez, 2008, p. 4).

Le deuxième s'inscrit dans la recherche d'efficacité des finances publiques, dans la mesure où l'« *on ne gère bien que ce que l'on mesure* » (Berland *et al.*, 2008, p. 159). Selon Fouquet (2013, p. 835), le renouveau de l'évaluation des politiques s'inscrit dans le discours depuis peu – elle le date de la réforme constitutionnelle de 2008 – après une « *apparente éclipse* ». Cette raison que Migaud associe à l'impératif de qualité s'inscrit dans le principe d'amélioration continue de la démarche qualité que l'on retrouve, par exemple, avec le concept de *Kaizen* ou la roue de la qualité (roue de Deming) proposant un cycle en quatre temps qui permet d'aller de l'avant grâce à une étape d'évaluation (voir supra cas SEA).

Enfin, la complexité croissante des politiques publiques, liée au nombre sans cesse croissant des acteurs impliqués à différents niveaux, explique également pourquoi « *le recours à l'évaluation doit renouveler en profondeur les modes de conception et de conduite de l'action publique* » (Migaud, 2013, p. 850).

Fort de ce constat, « *un travail important d'évaluation doit être mené pour veiller à ce que les dispositifs atteignent bien leur cible et elle seule* », selon Migaud (2013, p. 852). Cela s'inscrit dans un projet d'évaluation de l'action publique avec la mise en pratique de la LOLF qui permet un changement de culture. Il s'agit de passer d'une logique de moyens à une logique de résultats (Chatelain-Ponroy & Sponem, 2008, p. 25), avec « *une systématisation des procédures d'évaluation et la croyance qu'il est possible de mettre sous contrôle les organisations publiques sur la seule base d'un système d'indicateurs* » (Bessire & Fabre, 2014, introduction).

Pour exprimer les choses d'une façon plus simple, il apparaît que l'évaluation en matière de modernisation de l'action publique vise un triple objectif de transparence, de justification et d'efficacité d'actions conduites, non seulement dans un cadre de plus en plus complexe mais aussi dans un contexte de plus en plus contraint, particulièrement vu sous l'aspect financier. Cela étant dit, au-delà d'une analyse globale, que peut-il en être en termes de visions d'acteurs directement intéressés ?

Notre regard s'attache à un dispositif récent d'évaluation des agents d'une administration publique régaliennne que nous appelons *Coopération*. L'activité principale de cette organisation coordonnée depuis Paris consiste en la promotion des échanges culturels bilatéraux et multilatéraux et présente la particularité d'être réalisée hors de France au sein d'unités délocalisées dans la quasi-totalité des pays. Il n'est pas surprenant que, longtemps, la dimension gestionnaire y ait été réduite à simple expression, à savoir un exercice annuel de programmation budgétaire à partir des crédits de *Coopération* octroyés par l'administration centrale et dans le

cadre de la comptabilité publique. Sur fond de mise en place d'un nouveau contrôle de gestion dans un contexte loffien de NGP et de problématique de la contrainte financière – enjeu que les agents publics ne peuvent occulter tant il leur est rappelé dans les moindres actes de la gestion quotidienne – *Coopération* a déployé une nouvelle procédure d'évaluation de ses agents. 38 entretiens auprès des personnels en poste en France et à l'étranger se sont centrés sur leur perception de l'évaluation dont ils sont l'objet afin d'en extraire le sens qu'ils donnent à cette évaluation.

Le sens de l'évaluation de FEVA, élément du dispositif de contrôle de gestion de Coopération

FEVA (Fiche d'évaluation annuelle) est un élément du dispositif de contrôle de gestion de *Coopération* progressivement formalisé et mis en place par ses services de ressources humaines à partir de l'année 2008. Cette procédure a été généralisée en 2010, aussi bien dans les unités délocalisées à l'étranger qu'à l'administration centrale ; conçue dans un souci d'amélioration continue, elle fait chaque année l'objet de modifications dans le cadre d'un dialogue social avec les représentants des employés et en commission consultative paritaire.

L'ensemble des agents expatriés (et un nombre croissant d'agents recrutés localement) y participent, conformément au cadre réglementaire précisé par le décret n°2010-888 du 28 juillet 2010 relatif aux conditions générales de l'application de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'État. D'abord sous forme de formulaires à remplir, une application a été progressivement mise en ligne sur l'extranet de *Coopération*.

À l'instar de SEA, le cycle des évaluations individuelles des agents se déroule sur toute l'année en quatre phases. On retiendra que l'entretien professionnel doit être un moment privilégié d'échanges entre l'agent et son supérieur hiérarchique direct portant principalement sur :

- l'évaluation des objectifs fixés au cours du dernier entretien et la fixation d'objectifs pour l'année à venir. Le document FEVA d'une dizaine de pages intègre notamment la manière de servir, les acquis de l'expérience professionnelle, les besoins de formation et les perspectives d'évolution ; et pour les agents chargés de fonctions d'encadrement, la manière dont celles-ci sont exercées, ce que *Coopération* entend par « management » ;
- une phase de saisie de FEVA et d'actualisation de la fiche de poste ;
- un bilan de mi-parcours comportant le compte rendu de l'entretien complété par le supérieur hiérarchique direct et les principaux objectifs pour l'année à venir ; ce dispositif n'existait pas avant la mise en place de la LOLF, c'est-à-dire qu'il correspond à une évolution de la culture organisationnelle tournée vers les résultats alors que les agents culturels n'étaient jusqu'alors pas véritablement évalués, si ce n'est à travers une fiche agent annuelle sur laquelle le supérieur hiérarchique portait un avis, souvent bref ainsi que nous avons pu le vérifier en consultant d'anciens documents ;
- enfin, une phase de validations nécessite les signatures du n+1, de l'agent (ce dernier pouvant apporter des observations complémentaires) et le visa du directeur ou chef de service.

Sur cette base, la direction des ressources humaines est censée pouvoir prendre différents types de décision : des récompenses ou des sanctions (par exemple refus de nouvelle affectation à l'étranger ou terme mis aux fonctions de l'agent). De la sorte, la procédure d'évaluation individuelle des agents apparaîtrait comme un dispositif ayant une vocation unique pouvant influencer sur la carrière des individus.

Or, il ressort de façon unanime au cours des entretiens que nous avons réalisés que la perception des agents n'est pas celle d'un dispositif de récompenses-sanctions. Ils lui confèrent d'autres *significations* que la *sensation* évoquée en introduction par François Cheng et témoignent de la *direction* que leur évaluation procure, tant pour eux que pour l'organisation.

L'objectif de FEVA affiché par *Coopération* est celui d'un dispositif de récompenses (*reward system*) pour apprécier la manière de servir des agents ; l'intitulé de cet acronyme est d'ailleurs éloquent. Seulement, comme Stefi l'esquissait adroitement, quelles sont les récompenses envisageables pour les agents publics ? En effet, il faut considérer que si *Coopération* a mis en place un dispositif comparable dans l'esprit et la forme à celui de *SEA*, les ressorts ne peuvent en être identiques. Et cela à double titre.

Le premier concerne l'organisation elle-même. Si on effectue une comparaison entre une entreprise privée comme *SEA* et une organisation publique telle que *Coopération*, il est flagrant que cette dernière n'est pas en mesure de calculer chaque année son indice de performance : il faudrait effectivement inventer un tel indice (par exemple à partir de sa performance en termes de redevabilité et de modalités de conception et de conduite de l'action publique ?). En cela, le chantier apparaît vaste...

Le second titre fait écho au premier et met en lumière non seulement la question des rémunérations et, au travers elle, celle des primes basées sur la qualité du travail fourni par les agents (et par ricochet leurs performances), mais aussi leur réalité. Il n'existe pas de primes pour les agents de *Coopération*, d'autant plus que l'on ne peut considérer les indemnités de résidence à l'étranger (réservées aux seuls expatriés et dont les montants sont très variables) comme des primes.

En fait, s'agissant de la fonction publique, la « prime » peut consister en une progression de carrière plus rapide. Mais le contexte est très contraint, comme l'exprime un secrétaire général de l'un des plus importants postes de *Coopération* hors d'Europe :

On se retrouve à vendre une soupe qui n'est pas facile à vendre parce que quand vous allez expliquer "ah oui j'ai bien compris, ça fait trois ans que tu demandes d'avoir une progression d'un échelon, mais je t'explique tu fais partie des hauts salaires et j'ai en même temps une consigne qui me dit qu'il faut faire une progression d'échelon pour les petits salaires". Et on sait qu'on a droit à 4 ou 5 échelons pour [le poste] et on est 50 [agents], je les divise comment ?

Cette difficulté de mise en œuvre des récompenses individuelles se retrouve dans les paroles d'un agent comptable en Europe : « *Même si tu as une super note, en termes d'avancement même les plus mauvais en ont quelles que soient les performances. Ça ne sert pas à départager les meilleurs et les moins bons* ».

C'est ainsi que ce directeur en poste en Afrique n'hésite pas à dire : « *Je n'ai pas beaucoup d'illusions sur le fait que ça serve à la progression de carrière* ». Lui emboîtant le pas, un responsable administratif et financier estime pour sa part qu'« *aujourd'hui on a déconnecté le sucre du bâton : il n'y a plus de récompenses* ».

Il en est de même en ce qui concerne les sanctions : « *On ne risque pas grand-chose. Je risque mon envie* ».

Puisque ces avis dessinent la tendance générale des entretiens que nous avons réalisés, quelle est la finalité à donner aux évaluations individuelles des agents de *Coopération* ? Trois principales dimensions semblent s'imposer : la première qui

alerte sur d'éventuels dysfonctionnements, une deuxième qui vise à aider les agents à mieux travailler dans un esprit de dialogue social, puis une troisième qui agit sur les comportements selon un objectif de congruence au bénéfice de l'organisation.

L'essence de l'évaluation pour une organisation en marche

En premier lieu, s'interroger sur le véritable sens de l'évaluation invite à nuancer quelque peu les propos précédents. Au cours de notre recherche il est certes apparu que les agents de *Coopération* ne comptent pas sur FEVA pour leur avancement de carrière, et encore moins pour d'hypothétiques primes ; ils ne craignent pas non plus de fortes sanctions. Mais il ressort de notre analyse que le système de sanctions-récompenses n'est pas totalement inopérant bien que basé sur une non-transparence des usages de l'information produite par FEVA.

En effet, les répondants identifient deux types de récompenses, et leurs opposés comme sanctions. Il s'agit d'une part des renouvellements de contrats (les agents peuvent prétendre à un renouvellement de contrat sur le même poste et, au plus, un autre contrat consécutif pour une seconde affectation à l'étranger) et, d'autre part, de la mobilité fonctionnelle sur des fonctions plus prestigieuses et/ou hiérarchiquement plus élevées. Dans ces cas, le *reward system*, et plus largement les dispositifs d'évaluation des agents, peuvent agir comme un signal qui est activé en cas de dysfonctionnement, par exemple un comportement professionnel inadapté : « Si on a mis un système d'alerte au bon endroit on va aller regarder le truc quand il y a un problème. Ça a un rôle de garde-fou, quand il y a un problème ça doit s'allumer ».

Dans cet esprit, même si plusieurs agents nous ont confié manquer de visibilité quant à l'impact de FEVA au sujet d'une prochaine affectation alors que les services RH laissent entendre qu'ils en tiennent compte, il est patent que plusieurs éléments entrent en ligne de compte pour ce qui est des renouvellements de contrats et des nouvelles affectations géographiques et fonctionnelles. Ainsi cet agent répondant à un questionnaire sur l'influence de FEVA concernant le renouvellement de son contrat et qui explique que ses évaluations peuvent effectivement être prises en compte : « Voilà, exactement. Moi je viens ici avec l'idée de rester quatre ans. J'aimerais autant que ça se passe bien pour que quand ça se décidera, c'est-à-dire au printemps prochain, les choses soient bien ».

Observons que l'on retrouve ce rôle de garde-fou chez *SEA* lorsque le relevé des performances individuelles est faible (proche de 0,7). Cela active un PAP (plan d'amélioration des performances) qui conduit à un accompagnement individuel piloté par le département des ressources humaines et peut se traduire par un licenciement.

Chez *Coopération* ce dispositif garde-fou doit être considéré comme faisant partie d'éléments formant son assemblage de contrôle de gestion, FEVA constituant l'un de ses différents éléments. Cela semble très cohérent avec le profil des managers et employés de cette organisation qui sont appelés à déployer leur savoir-faire dans des environnements spécifiques et des contextes très diversifiés. C'est pourquoi



Source gallica.bnf.fr / Bibliothèque nationale de France

*La petite place de Sienne,
Jacques Callot (1616-1617)
[source Gallica.bnf.fr / BnF]*

Coopération compte avant tout sur ses ressources humaines – davantage que sur des ressources financières en baisse constante – qui doivent travailler selon un principe organisationnel de forte mobilité géographique et fonctionnelle. Elle leur octroie une grande autonomie pour agir et sollicite leurs capacités d'adaptation et leurs compétences sectorielles. Il n'est donc point étonnant que FEVA constitue un dispositif garde-fou au sens des *boundary systems* de Simons :

[...] boundary systems do not specify positive ideals. Instead, they establish limits, based on defined business risks, to opportunity-seeking. Individuals in organizations are opportunity-seekers; that is, when presented with new information and situations, they search for ways to create value or overcome obstacles. It is impossible for managers, in all but the simplest organizations to know all the problems, solutions, and opportunities organizational participants face » (Simons, 1995, pp. 39-40).

L'auteur ajoute que de tels dispositifs permettent à l'organisation, à travers l'action de ses employés, d'atteindre une flexibilité maximum et de favoriser la créativité (Simons, 1995, p. 41). Ainsi, « *au niveau organisationnel, une fonction contrôle de gestion garde-fou permet de favoriser la liberté d'action des opérationnels dont la créativité et l'expertise technique sont les facteurs clé de succès pour l'ensemble de l'entreprise. En outre, la mobilité fonctionnelle encouragée dans ces organisations, sur le modèle de l'administration française, permet de former une élite dirigeante polyvalente et consciente de la complexité des problématiques* » (Lambert, 2010, pp. 435-436). De ce point de vue, les signaux envoyés en cas de dysfonctionnement par un FEVA dispositif garde-fou sont cohérents avec les besoins de *Coopération* pour exercer des activités d'expertise culturelle dans des environnements spécifiques sur tous les continents.

Un autre sens de l'évaluation individuelle des agents qui ressort de notre étude apparaît en ce qui concerne la fixation des objectifs. Comme dans le cas de SEA, FEVA a recours à la fixation d'objectifs qui nourrissent le dialogue avec la hiérarchie directe, et cela tout au long de l'année. Cette approche managériale pratique fait écho aux travaux conduits par Edwin Locke ; ils montrent que les employés sont motivés et davantage impliqués dans leur travail par des objectifs clairs et le dialogue (*feedback*) qui permet leur expression. Ainsi, les « nouveaux agents » de *Coopération* (qualificatif fréquent puisque les rotations des personnels expatriés sont, selon des rapports officiels, parmi les plus rapides de l'administration française avec une moyenne de trois années) utilisent les objectifs de leur prédécesseur puis les adaptent à partir de leur première année en poste. Ce travail d'évaluation et de fixation d'objectifs est imbriqué tant aux niveaux individuels que collectifs et joue un rôle pour intégrer des individus dans des activités de groupe.

Cette évaluation que nous qualifions d'intégrative et fédérative trouve des exemples concrets à deux niveaux. L'un lié aux objectifs, l'autre pour montrer comment l'exercice ponctuel d'évaluation des individus au travers d'un dispositif tel FEVA peut se décliner tout au long de l'année.

Un nouvel agent directeur d'un centre de dimension importante a reçu une lettre de mission quelques semaines après sa prise de fonction. Cette procédure encouragée par les services centraux n'est pas systématisée ; elle se fonde sur les évaluations du prédécesseur. Le répondant explique que cela lui a clairement fixé un cap et le guide dans son action. Ainsi, trois mois après son arrivée il lui a fallu présenter et défendre son projet d'établissement lors de la conférence budgétaire avec l'équipe de direction du pays de résidence : « *Ça a été la première phase d'évaluation. J'ai trouvé que c'était un super exercice. On y a passé trois heures* ».

Le deuxième niveau témoigne du fait que la procédure formalisée FEVA a des prolongements dans les relations quotidiennes au niveau de l'équipe de travail et confirme ainsi le caractère facilitateur et fédérateur de l'évaluation, comme l'exprime un manager en Asie :

l'évaluation des résultats, elle se fait dans le cadre du contrôle de gestion. Effectivement, le point d'orgue c'est la procédure FEVA où là on sait déjà bien avant la procédure FEVA là où on en est : tous les mercredis on a une réunion de service, tous les mois on a une réunion [directeurs, chefs de services et managers] où on voit, on suit les résultats, où on en est. Ça se fait, je dirais que c'est très régulier. Il n'y a pas un moment précis dans l'année. FEVA, du coup, ça se fait tout seul.

Si FEVA « peut se faire tout seul », il convient d'observer que l'aide au travail apportée par la fixation d'objectifs est également exprimée sous une autre forme par des répondants : une tendance forte se dessine pour souligner combien ils apprécient le dialogue et l'intérêt qui leur est porté à l'occasion de cet exercice d'évaluation intégrateur. Un chef de service a joliment qualifié cela de « construction des identités professionnelles », ajoutant que *« ça donne de la chair à ma mission : on a une responsabilité, il y a un contenu et on sait où on va »*.

On peut ainsi comprendre qu'un double mécanisme opère ; il y a motivation des agents au travers du processus de fixation d'objectifs qui permet d'intégrer les individus dans les équipes en les responsabilisant, par exemple au travers de la co-construction des objectifs. Nous pouvons faire nôtre cette remarque d'un directeur dans un pays d'Europe du Nord : *« il y a une responsabilisation de l'agent qui me semble primordiale. Un agent est vraiment performant lorsqu'il s'épanouit dans son boulot et ne peut s'épanouir dans son boulot que s'il en maîtrise le process »*.

Dans cet esprit, un sens fort à donner au processus d'évaluation est qu'il contribue à une meilleure maîtrise de l'action organisationnelle. L'organisation est en marche constante en mettant en tension l'activité des managers, activité qui, si elle n'était pas canalisée, irait dans de nombreuses directions mais pas nécessairement celles voulues.

Retour aux sources, le sens de la congruence

FEVA représente l'élément « évaluation individuelle des agents » parmi l'assemblage « contrôle de gestion » de *Coopération* et est apparu dans le sillage de sa mise en place. Un système classique d'évaluation du personnel en secteur privé de type *SEA* permet de déployer un dispositif de récompenses-sanction, notamment avec l'octroi de primes annuelles. Or, même si cela a été nuancé, il est clairement apparu que les récompenses pécuniaires sont illusoire chez *Coopération*, à l'instar d'autres organisations publiques. De façon paradoxale, ce système d'évaluation apparaît davantage utile à l'évaluateur qu'à l'évalué, si bien que l'essence de l'évaluation de cette organisation nous renvoie en fait à une compréhension plurielle, en l'occurrence aux sens de ce dispositif.

Ce dernier est à rapprocher de l'approche comportementaliste du contrôle de gestion qui présente un objectif de congruence, c'est-à-dire de convergence des buts organisationnels et de ceux des membres de l'organisation (Fiol, 1991). Un assemblage de contrôle de gestion conduit effectivement à interroger le comportement des employés car *« ce sont les individus qui font que des choses se passent dans les organisations »* (Merchant & Van der Stede, 2003, p. 7 ; Strauß & Zecher, 2013, p. 245) ; en effet, les dispositifs de contrôle seraient en quelque sorte superflus si les employés agissaient

toujours dans l'intérêt de l'organisation, d'où l'importance de la congruence. C'est ici le rôle de FEVA dans la mesure où *Coopération* est une organisation éminemment décentralisée et que, de la sorte, elle peut être questionnée, par exemple en termes de différenciation/intégration.

La recherche de congruence est alors à mettre en rapport avec la redevabilité attendue de *Coopération* et de ses agents. Vu de Paris, il peut sembler délicat de veiller à la fois à la conduite et aux actions d'agents opérant dans des postes en contrées souvent lointaines, autant que de les doter du meilleur accompagnement et d'instruments adaptés au service de la réussite de leur mission. La quête de congruence d'une organisation évoluant dans des environnements complexes et incertains ne peut

se limiter au recours à des techniques et des méthodes. Son projet est aussi « culturel », en l'occurrence celui du passage à une culture gestionnaire d'agents qui pendant des décennies ont su forger de solides expertises culturelles. Comment, dans ce sens, ne pas faire écho au vibrant hommage de Jean-Philippe Denis au professeur Henri Bouquin lorsqu'il écrit que « *le contrôle c'est une culture, pas une technique, et c'est d'essence paradoxale* » ■

Références

Berland Nicolas, Chevalier-Kuzla Catherine & Sponem Samuel (2008) "On ne gère bien que ce que l'on mesure" in Pezet Anne & Sponem Samuel [eds], *Petit bréviaire des idées reçues en management*, Paris, La Découverte, pp. 159-168.

Bessire Dominique & Fabre Pascal (2014) "New public management et évaluation de la recherche publique : l'invention du 'produisant'", *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 17, n° 4, mis en ligne le 31 décembre 2014 : <http://fcs.revues.org/1554>.

Brunetière Jean-René (2009) "À quoi sert l'évaluation de l'action publique ?", in Trosa Sylvie [ed] *Évaluer les politiques publiques pour améliorer l'action publique*, Vincennes, Institut de la gestion publique et du développement économique, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, pp. 203-220. Disponible en ligne sur <http://books.openedition.org/igpde/1300>.

Calmette Jean-François (2006) "La loi organique relative aux lois de finances (LOLF) : un texte, un esprit, une pratique", *Revue Française d'Administration Publique*, vol. 117, n° 1, pp. 43-55.

Chatelain-Ponroy Stéphanie & Sponem Samuel (2008) "Comme l'entreprise l'État doit adopter une culture du résultat", in Pezet Anne & Sponem Samuel [eds], *Petit bréviaire des idées reçues en management*, Paris, La Découverte, pp. 257-267.

Dumez Hervé (2008) "De l'obligation de rendre des comptes ou accountability", *Gérer et Comprendre*, n° 91 (mars), pp. 4-8.

Eggrickx Ariel (2012) "Réflexion critique sur l'adoption d'outils de gestion par mimétisme : le cas de la LOLF", *Management & Avenir*, vol. 54, n° 1, pp. 61-82.

Fiol Michel (1991) *La convergence des buts dans l'entreprise*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris Dauphine.

Fouquet Annie (2013) "L'évaluation des politiques publiques : État(s) de l'art et controverses", *Revue Française d'Administration Publique*, vol. 148, n° 4, pp. 835-847.

Girin Jacques (1995) "Les agencements organisationnel", in Charue-Duboc Florence [ed], *Des savoirs en action, Contributions de la recherche en gestion*, Paris, L'Harmattan, pp. 233-279.



Vaisseau navigant auprès des rochers, Jacques Callot (1628-1629)
[source Gallica.bnf.fr / BnF]

- Hood Christopher (1991) "A Public Management for All Seasons", *Public Administration*, vol. 6, n° 3, pp. 3-19.
- Hood Christopher (1995) "The 'New Public Management' in the 1980s: Variations on a Theme", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 20, n° 2/3, pp. 93-109.
- Lambert Caroline (2005) *La fonction contrôle de gestion. Contribution à l'analyse de la place des services fonctionnels dans l'organisation*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris Dauphine.
- Lapsley Irvine (2008) "The NPM Agenda: Back to the Future", *Financial Accountability & Management*, vol. 24, n° 1, pp. 77-96.
- Merchant Kenneth A. & Van der Stede Wim A. (2007, 2nd ed.) *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, Harlow (FT) Prentice Hall.
- Migaud Didier (2013) "Les cinq défis de l'évaluation", *Revue Française d'Administration Publique*, vol. 148, n° 4, pp. 849-858.
- Simons Robert (1995) *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Boston (MA), Harvard Business School Press.
- Strauß Erik & Zecher Christina (2013) "Management Control Systems: a Review", *Journal of Management Control*, vol. 23, n° 4, pp. 233-268.



Source gallica.bnf.fr / Bibliothèque nationale de France

*Vue du Pont Neuf, de la Tour
et de l'ancienne Porte de Nesle
(série vues de Paris),
Jacques Callot (1629-1630)*

Une « société du contrôle » sans contrôle de gestion ? Réflexions sur le *Big Data*

Samuel Sponem
HEC Montréal

« Il est facile de faire correspondre à chaque société des types de machines, non pas que les machines soient déterminantes, mais parce qu'elles expriment les formes sociales capables de leur donner naissance et de s'en servir. Les vieilles sociétés de souveraineté maniaient des machines simples, leviers, poulies, horloges ; mais les sociétés disciplinaires récentes avaient pour équipement des machines énergétiques [...] ; les sociétés de contrôle opèrent par machines de troisième espèce, machines informatiques et ordinateurs. » (Deleuze, 1990, p. 244)

Chaque société développe, concomitamment à des machines de production, ses propres modes de contrôle des individus, suggère Deleuze dans un texte écrit au début des années 1990 qui préfigure la révolution des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Deleuze place le chiffre au cœur de cette révolution. Le développement du *Big Data*¹ consacre aujourd'hui les possibilités gigantesques de *datafication* – le fait de transformer en données tous les aspects de la vie – et de quantification offertes par les technologies de l'information et de la communication (Mayer-Schönberger & Cukier, 2013).

L'objet de cet article est d'explorer l'impact que cette disponibilité massive de données pourrait avoir sur les contrôles développés dans les organisations, et plus particulièrement sur le contrôle de gestion.

On définit généralement l'avènement du *Big Data* par l'augmentation du volume des données disponibles, par la vitesse de ces données – c'est-à-dire leur rapidité de création et de circulation – et par la variété des données disponibles et analysables (textes, images, documents audio, vidéos, points de géolocalisation, etc.) (McAfee & Brynjolfsson, 2012). Les individus divulguent ainsi volontairement (et parfois involontairement) une quantité croissante d'informations personnelles, *via* les réseaux sociaux et les objets connectés (objets du monde physique qui captent, collectent et transmettent des informations). Ce phénomène, combiné au mouvement de l'*open access* (qui vise à simplifier l'accès aux données relatives aux administrations) a ainsi conduit à une explosion du volume et du type de données disponibles pour les organisations publiques et privées. Cette multiplication de la quantité de données disponibles va de concert avec une croissance exponentielle des capacités matérielles de traitement énoncée dans la célèbre « loi » de Moore (qui prévoit un doublement à

1. *Big Data* peut être traduit par « mégadonnées » ou « données massives ». La pratique semble cependant consacrer l'emploi du mot anglais.

prix constant de la densité d'inscription sur puce de silicium tous les 18 mois) mais aussi dans les « lois » de Kryder (qui prévoit un doublement de la densité du stockage sur disque magnétique tous les 13 mois) et de Nielsen (qui prédit un doublement tous les 21 mois de la capacité des réseaux publics en matière de circulation de l'information) (Delort, 2015). À ces quantités de données disponibles et de capacités de traitement possibles, s'ajoute une augmentation de la sophistication des méthodes d'analyse, notamment dans les domaines de l'analyse des données, l'analyse des textes, l'analyse des réseaux et l'analyse des audiences web (Chen *et al.*, 2012).

La révolution, si révolution il y a, vient du fait que ces données massives font émerger un nouveau modèle de traitement de l'information qui ne « s'appuie pas sur une structuration préexistante à la collecte de données, mais entend découvrir au sein de ces données des modèles » (Delort, 2015, p. 9). Il est aujourd'hui possible de construire à partir d'un volume important, mais lacunaire et non structuré, de données (parfois récupérées *a posteriori* et non collectées avec un objectif précis) des modèles ayant des capacités prédictives. Comme le soulignent Menger et Paye (2017), le maniement des données massives :

1) s'applique à tous les aspects de la vie sociale et économique, 2) bouscule tous les partages habituels entre privé et public, entre intime et relationnel, entre secret et révélation, entre consentement passif et consentement explicite, entre usage et confiance, et 3) fonde son expansion sur la nature intrinsèquement relationnelle des données, qui décloisonne et fait communiquer toutes les dimensions et tous les domaines d'activité générateurs d'informations.

Le concept de *Big Data* a d'abord été utilisé à la fin des années 2000 pour caractériser l'augmentation des possibilités permises par l'abondance des données disponibles dans le domaine de la recherche, notamment médicale (Delort, 2015). Il a ensuite été repris par le monde des affaires, afin de caractériser des pratiques qui étaient en cours depuis le début des années 2000 dans des entreprises comme Google, et de promouvoir de nouvelles formes de pratiques et d'organisation auxquelles il faudrait se soumettre sous peine de disparaître. Dans les faits, ces développements ont eu des impacts profonds à la fois sur les modèles d'affaires (en permettant à de nouveaux entrants de *disrupter* des secteurs grâce une approche basée sur les données), sur les processus internes (en permettant aux entreprises de changer leurs pratiques) et sur la relation client. Évidemment, la réussite d'entreprises comme Google, Amazon, Facebook, Alibaba ou, dans une version plus contestée Uber, ne se limite pas à l'utilisation et à la généralisation du *Big Data*, mais celles-ci constituent un élément incontournable à la réussite de leur modèle économique (Iansiti & Lakhani, 2017).

Les pratiques entourant l'utilisation du *Big Data* par ces grandes entreprises, mais aussi par les États, ont fait l'objet de fortes critiques. Pour exploiter ces données il faut en effet définir des algorithmes qui « donnent aux ordinateurs des instructions mathématiques pour trier, traiter, agréger et représenter les informations collectées » (Cardon, 2015). Or, ces algorithmes sont le plus souvent des « boîtes noires » (Pascale, 2015) qui peuvent devenir des « armes mathématiques de destruction » (O'Neil, 2015). Ils fournissent certes des résultats souvent acceptables mais sont porteurs de valeurs et d'idéologie derrière leurs atours de scientificité. Dans une certaine mesure, ils produisent leur propre réalité en accroissant les phénomènes qu'ils sont censés mettre en évidence. Ils traitent aussi parfois les individus de manière injuste et peuvent conduire à un accroissement des inégalités (Eubanks, 2018). Au final, ils pourraient aller à l'encontre de la démocratie (Morozov, 2014).

Ces discussions éthiques ne tiennent pas face à la promesse de scientificité et d'efficacité vendue par les promoteurs du *Big Data* (Cochoy & Vayre, 2017). Les dispositifs se diffusent et les investissements dans ce domaine se généralisent, tant de la part des entreprises que des gouvernements. Les comptables s'inquiètent face à l'émergence de ce phénomène susceptible de questionner leur raison d'être dans les organisations. Ces dispositifs pourraient en effet simplifier la collecte, le traitement, l'analyse et la vérification des données dont ils sont responsables. De ce fait, les comptables seraient-ils amenés à disparaître ? Les prévisions se veulent alarmantes. Il y aurait 94 % de chance que les comptables et les auditeurs soient menacés (Frey & Osborne, 2017). La probabilité monterait même à 95 % pour les agents de facturations et de recouvrements et 98 % pour les chargés de saisies comptables. Les ordres professionnels s'interrogent (Arraou, 2016) en explorant l'impact que ces dispositifs pourraient avoir sur l'audit (IAASB, 2016), sur le pouvoir des directeurs financiers (ACCA-IMA, 2015) ou sur les tâches des contrôleurs (CGMA, 2014). Audit, comptabilité financière ou contrôle de gestion, tous les métiers comptables seraient menacés.

Cet article vise à amorcer la réflexion concernant l'impact du *Big Data* sur le contrôle de gestion. L'exercice est complexe. La littérature professionnelle en la matière est largement spéculative et n'est pas à l'abri des effets de modes. La littérature académique en comptabilité sur ces sujets reste limitée (Huerta & Jensen, 2017 ; Janvrin & Weidenmier Watson, 2017 ; Quattrone, 2016 ; Warren *et al.*, 2015). Il faut alors mobiliser une littérature en technologies de l'information (Davenport, 2014), en analyse de données (Schutt & O'Neil, 2014), en sociologie (Cardon, 2015), en sciences politiques (Mayer-Schönberger & Cukier, 2013), ou en droit (Pasquale, 2015) pour essayer de mieux comprendre le phénomène.

Nous proposons de mener cette réflexion concernant l'impact d'une composante de la révolution numérique annoncée – le *Big Data* – sur un aspect de la pratique comptable – le contrôle de gestion – à divers niveaux, en allant du plus pratique (l'impact sur la place et le rôle des contrôleurs de gestion et des « *management accountants* », terme plus couramment utilisé dans les pays anglo-saxons) au plus académique (l'impact sur le contrôle de gestion comme discipline d'enseignement et de recherche). Si le contrôle de gestion ne se limite pas à ce que font les contrôleurs (Bouquin, 2011), comprendre les risques liés à l'émergence de nouvelles professions qui pourraient concurrencer le contrôleur nous paraît être un angle pertinent pour commencer à aborder le phénomène du *Big Data*. Nous discuterons ensuite l'impact de la révolution numérique liée au *Big Data* sur les modes d'organisation et sur l'adaptation du contrôle de gestion à ces nouveaux modèles. Dans un troisième temps, nous explorerons les enjeux liés au passage d'un contrôle cybernétique – qui constitue la trame de fond du contrôle de gestion comme modèle de régulation – à un contrôle algorithmique. Dans un dernier temps, nous nous interrogerons sur l'impact du *Big Data* sur le contrôle de gestion, vu comme une discipline d'enseignement et de recherche.



Le mendiant aux béquilles et à la besace (série *Les gueux*), Jacques Callot (1622-1623) [source Gallica.bnf.fr / BnF]

Le contrôleur de gestion : une expertise en péril ?

La fonction contrôle de gestion est généralement considérée comme devant aider les managers dans leur prise de décision et faciliter le processus de contrôle. Ces deux dimensions de la fonction ne sont pas toujours simples à concilier, mais elles constituent le cœur du travail des contrôleurs (Lambert & Sponem, 2009). Concrètement, cela implique de calculer et d'analyser les coûts, la rentabilité, de proposer des outils pour mesurer la performance, d'organiser la production des *reportings* et des budgets. Les contrôleurs sont ainsi aujourd'hui au cœur du système d'information de l'entreprise.

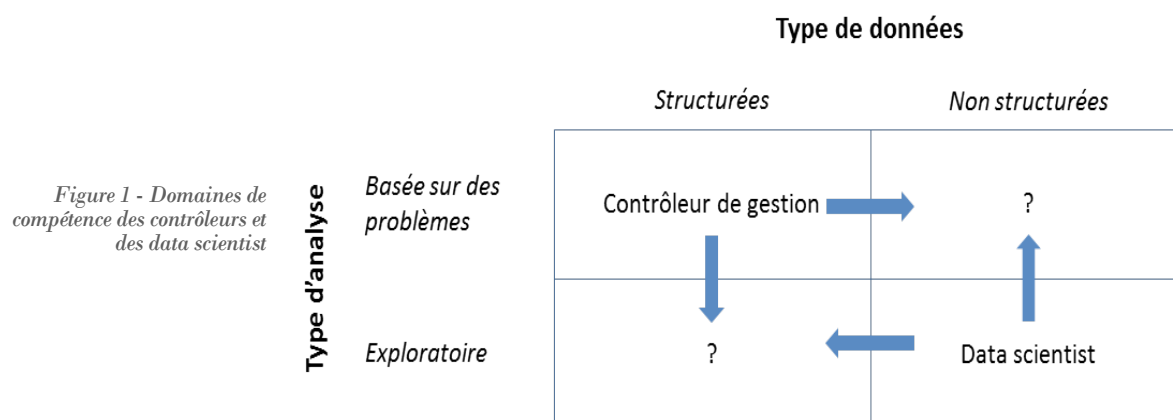
La reconnaissance de leur expertise sur ces questions n'a cependant rien d'évident. Pendant très longtemps, les contrôleurs ont en effet été en concurrence avec les ingénieurs et, dans une moindre mesure, les économistes, que ce soit dans les pays anglo-saxons (Richardson, 2018) ou en France (Lemarchand & Bouquin, 2005). La financiarisation de l'économie a généralement favorisé la reconnaissance de cette expertise, même si dans certaines entreprises françaises, celle-ci demeure contestée (Morales & Pezet, 2010 ; Morales & Lambert, 2013). Les contrôleurs sont dépositaires d'un langage financier commun à l'ensemble de l'organisation qui est indispensable pour faire le lien avec les attentes des actionnaires. Ils maîtrisent l'analyse de données structurées (dans des bases de données essentiellement internes) afin d'expliquer la cause d'un problème identifié et de proposer des solutions pour y remédier (Richins *et al.*, 2017).

Les mégadonnées pourraient aider les contrôleurs à réaliser leurs tâches traditionnelles. Par exemple, l'analyse de données massives pourrait permettre de mieux comprendre le modèle économique d'une entreprise, les inducteurs de coût ou les indicateurs qui permettent de prévoir la performance d'une division (Warren *et al.*, 2015). Des analyses de données reposant sur du *Big Data* peuvent aussi être réalisées conjointement par la comptabilité et le *marketing*. Nichols (2014) évoque ainsi l'existence de projets chez Intel, Mattel ou MasterCard faisant travailler ensemble les départements finance et *marketing* afin de prédire la rentabilité financière de l'impact de campagnes de publicité.

Le développement du *Big Data* pourrait cependant donner un pouvoir accru à la fonction technologie de l'information – au détriment des contrôleurs ? – en faisant émerger une nouvelle figure : le *data scientist* (parfois appelé *data analyst*) spécialisé dans la collecte et le traitement statistique d'informations massives et non structurées (Davenport & Patil, 2012). Les promoteurs du *Big Data* reprennent en effet à leur compte l'affirmation selon laquelle « *data-driven decisions tend to be better decisions* » (McAfee & Brynjolfsson, 2012), contestant ainsi la capacité des acteurs existants (parmi lesquels le contrôleur) à fournir les informations pertinentes pour la prise de décision.

Au contraire du comptable, qui maîtrise particulièrement l'analyse de données structurées pour résoudre un problème donné, le *data scientist* possède les compétences lui permettant d'accéder à des données non structurées, à la fois internes et externes, et de modéliser ces données de manière plus sophistiquée que le comptable traditionnel afin de procéder à des analyses exploratoires et prédictives ; compétences qui seraient indispensables dans un environnement présenté comme ultra compétitif et incertain.

La figure 1, construite à partir de la matrice proposée par Richins *et al.* (2017), permet de représenter la position respective des contrôleurs et des *data scientist* en fonction du type d'analyse qu'ils maîtrisent et du type de données qu'ils savent manipuler.



La question qui se pose alors est la suivante : le *data scientist* pourrait-il remplacer le contrôleur de gestion dans le rôle de *business partner* ? Le risque semble d'autant plus fort que les tâches de base du contrôleur de gestion pourraient être automatisées par des ERP ou par des solutions de service hébergées qui se développent dans le *cloud* ou externalisées dans des pays à faible coût de main-d'œuvre.

Ce risque doit cependant être considéré avec circonspection. En effet, les résultats des études menées sur l'impact de la mise en place d'ERP ne montrent pas de manière univoque que ces systèmes ont conduit à la disparition des contrôleurs (Becker & Heinzelmann, 2018). Bien souvent, les contrôleurs ont largement contribué à la conception des systèmes : ils ont été sollicités pour les paramétrer et en trouver les incohérences. L'automatisation qui en a résulté leur a permis de passer plus de temps à analyser les données qui en étaient issues, et donc de mieux jouer leur rôle de *business partner*. Un mouvement similaire pourrait s'opérer en ce qui concerne le *Big Data*. Ainsi, s'il était, il y a quelques années, nécessaire de posséder des compétences de programmation pour analyser des *Big Data*, de nouvelles solutions logicielles permettent aujourd'hui de faciliter la collecte, le traitement et la présentation des données par des non-spécialistes. Il n'est donc pas impossible que les contrôleurs s'approprient les outils et techniques du *Big Data*.

De plus, l'une des difficultés principales rencontrées lors de l'utilisation du *Big Data* est l'interprétation des données. La connaissance de l'entreprise est cruciale pour donner du sens aux résultats obtenus et repérer, dans la masse des données disponibles, les informations importantes qui devraient être prises en compte (Richins *et al.*, 2017). Les contrôleurs, en plus d'être considérés comme garants de la fiabilité de l'information, ont généralement cette connaissance de l'organisation et sont capables de faire le lien avec la performance économique (Huerta & Jensen, 2017).

Contrôleurs de gestion et *data scientist* semblent donc avoir des compétences et des domaines d'expertises différents et complémentaires. Leur capacité respective à devenir le partenaire privilégié des managers dépendra des alliances qu'ils réussiront à nouer.

De l'organisation divisionnelle à l'organisation réseau : quelle pertinence du contrôle de gestion ?

Le contrôle de gestion, dans sa version classique, est né dans les grandes organisations multidivisionnelles américaines à partir des années 1920. Il s'appuie sur un système taylorien de contrôle à distance par l'amont (standardisation des tâches) et par l'aval (calculs de coût et mesure de la productivité) (Bouquin, 2011). Chez General Motors, ce système de contrôle à distance a été étendu aux managers avec la mise en place de ce qu'Alfred Sloan, le président de l'époque, appelait « *a management philosophy of decentralization with co-ordinated control* » (Sloan, 1963, p. 169).

Le modèle repose sur un découpage vertical de l'entreprise en centres de responsabilité, sur une planification forte *a priori* et sur une utilisation des données comptables pour mesurer la performance *a posteriori*. À partir de ce modèle, le contrôle de gestion sera théorisé à Harvard par Robert N. Anthony (1965) comme s'intercalant entre la planification stratégique et le contrôle des tâches. Il est particulièrement adapté aux organisations multidivisionnelles puisqu'il permet d'organiser la coordination du centre et des divisions, en favorisant l'autonomie et la décentralisation, tout en permettant une coordination entre les divisions. La philosophie de management sous-jacente au modèle sera parallèlement généralisée par Drucker (1954), dans le cadre du management par objectifs².

Le contrôle de gestion s'inscrit ainsi comme élément majeur de ce que Bodrožić et Adler (2018) nomment la quatrième révolution industrielle, révolution qui concernait d'abord l'automobile et le pétrole, et que l'on peut qualifier de modèle « stratégie-structure ». Le modèle classique de contrôle de gestion, sa philosophie et ses outils ont été largement diffusés dans des types d'organisation très différents par la suite, pour lesquels ils n'étaient *a priori* par prévus, allant du secteur public et non lucratif (avec ce que l'on a appelé le nouveau management public) jusqu'au secteur des services, représentant en cela un mythe rationnel (Chatelain-Ponroy & Sponem, 2011).

Le modèle « stratégie-structure » a cependant connu des insuffisances liées à la qualité des produits, au manque d'implication des travailleurs dans le processus de production et au manque de coopération entre les managers (Bodrožić & Adler,

2018). Pour faire face à la concurrence accrue du Japon et de l'Allemagne au tournant des années 1980, une plus grande attention a été apportée à la gestion de la qualité (mouvement de la gestion par la qualité totale) et l'apprentissage. Dans le domaine du contrôle de gestion, cette évolution s'est traduite par un appel au développement de nouvelles méthodes de calcul de coût et de mesure de la performance (Johnson & Kaplan, 1987). C'est dans ce contexte que le tableau de bord prospectif a émergé (Kaplan & Norton, 1993). Bodrožić et Adler (2018) suggèrent que le modèle stratégie-structure a perdu de sa vitalité lors de la cinquième vague de révolution technologique, au profit d'un modèle d'organisation de type réseau. Celui-ci s'est développé dans les grandes firmes

informatiques et de télécommunication à partir des années 1970. Le modèle s'appuie sur une vision plus processuelle de l'entreprise : les techniques de réingénierie des

2. La référence concernant l'histoire de l'émergence de ce modèle est évidemment Chandler (1977). Pour une présentation exhaustive du modèle du point de vue comptable, on pourra notamment consulter les portraits de Sloan et Brown proposés par Bouquin (2005) ou reprendre l'ouvrage classique de Johnson & Kaplan (1987).



Le porte-étendard (série Les caprices), Jacques Callot (1617) [source Gallica.bnf.fr / BnF]

processus (Hammer, 1993) et les ERP ont joué un rôle majeur dans sa dissémination. Le développement du calcul des coûts à base d'activité a traduit une adaptation du modèle de calcul des coûts à cette vision processuelle de l'entreprise (Cooper & Kaplan, 1991). Depuis cette invention, les innovations dans le domaine du contrôle de gestion se sont largement taries – ou n'ont pas réellement été couronnées de succès, comme le *Beyond Budgeting* (Hope & Fraser, 2003) ou l'EVA (Stewart, 1993) – alors que les modèles d'organisation ont évolué.

Par exemple, chez Google, une des entreprises modèles de la cinquième révolution technologique (Bodrožić & Adler, 2018), les données jouent un rôle majeur que ce soit pour le *marketing* ou pour la gestion interne de l'entreprise (Garvin, 2013). L'entreprise a une structure relativement plate, afin d'encourager la collégialité et la réactivité, et certains managers doivent gérer des équipes de quarante personnes, ce qui évite le micromanagement. Les équipes se regroupent sur des projets temporaires et les liens hiérarchiques évoluent fréquemment. Selon Michelle Donovan, directeur du développement des ressources humaines : « *People move all the time within Google. It is not uncommon to have three different managers over a two-year period* » (Garvin et al., p. 3).

Lorsque l'entreprise a dû se structurer et professionnaliser son management pour faire face à la croissance ultra rapide du nombre de salariés (passés de 3 000 en 2004 à plus de 70 000 en 2017), elle a embauché des titulaires de doctorats – spécialistes de l'analyse des données – dans son département de ressources humaines, afin de modéliser et comprendre les facteurs expliquant la satisfaction des salariés à l'égard de leur supérieur. Elle a ensuite développé un système de *feed-back* afin de faire progresser les managers dans ce domaine. Au final, le problème a été appréhendé en s'appuyant essentiellement sur l'utilisation de compétences de *data scientist*. Il semble ainsi que, chez Google, le modèle de gestion et les structures fluctuantes des équipes laissent peu de place aux budgets, aux calculs de coûts ou aux calculs d'écarts traditionnels du contrôle de gestion.

Le fonctionnement de Google repose sur une sélection des meilleurs talents, des valeurs partagées et des salaires élevés. Le modèle n'est donc pas aisément applicable à toutes les organisations. De plus, on peut se demander si en devenant le groupe Alphabet (de forme multidivisionnelle), Google ne s'est pas rapproché du traditionnel modèle « stratégie-structure ». Cependant, de nombreuses entreprises du secteur informatique adoptent un modèle d'organisation similaire à Google, qui accorde une grande importance aux données mais met peu l'accent sur les outils classiques du contrôle de gestion. Ces organisations emploient en effet des méthodes largement issues de la gestion de projet, essayent de mettre en place des organisations que certains nomment « agiles », s'appuient sur des méthodes de type Scrum, qui mettent l'accent sur le *feed-back* rapide et l'auto-organisation (Rigby et al., 2016) et s'inspirent parfois de l'organisation en « bazar » des communautés *open source* (Raymond, 1999). Ce type de structure et de méthode a tendance à se diffuser à d'autres organisations ; on sait cependant peu de choses sur la manière dont le contrôle de gestion peut (ou pas) y jouer un rôle.

Dans un style très différent, Amazon utilise une énorme quantité de données pour contrôler le travail de ses managers et de ses opérateurs dans les entrepôts. Dans cette entreprise, le *Big Data* prend une importance fondamentale comme technique de surveillance des individus (utilisation du GPS, de la vidéo, multitude de métriques de productivité ou de performance). Selon un employé qui reprend le terme utilisé

pour nommer l'algorithme utilisé pour guider les clients dans leurs achats, « *If you're a good Amazonian, you become an Amabot* » (Kantor & Streitfeld, 2015). Au fond, les employés sont une part intégrante d'algorithmes qui prennent une place majeure dans la régulation des comportements.

Du contrôle cybernétique au contrôle algorithmique

Le contrôle de gestion, même si Anthony (1965) tente de l'en détacher, se rapproche largement d'un type de contrôle que l'on peut qualifier de cybernétique. On le représente ainsi généralement comme un processus régulé par un objectif et des boucles de rétroaction.

Pour fonctionner, le modèle doit respecter un certain nombre de conditions (Hofstede, 1981). La première condition est de pouvoir découper l'organisation en un ensemble de centres de responsabilités. Chaque centre doit avoir un objectif et cet objectif doit être mesurable. Pour agir sur le système, il doit être possible de mesurer l'atteinte (ou non) des objectifs, il faut avoir une certaine idée des actions à entreprendre pour corriger les écarts aux objectifs (connaissance des relations cause-effet) et il doit être possible de modifier les *inputs* pour mettre en œuvre les actions nécessaires. Dans certaines conditions, il faut changer les objectifs, en bénéficiant notamment de l'apprentissage lié aux boucles de rétroactions (Argyris, 1977). Bien évidemment, ce modèle idéal a fait l'objet de nombreuses critiques, ne serait-ce que parce qu'il repose sur un modèle peu réaliste de prise de décision (March, 1987). Il s'appuie également sur l'hypothèse, qui le rapproche largement de la théorie psychologique de la fixation des objectifs et de la théorie de l'agence, selon laquelle les individus ne sont motivés que si on leur fixe des objectifs et qu'on les rémunère en fonction de l'atteinte de ces objectifs.

Comme le *Big Data*, aujourd'hui présenté comme un dispositif démocratique pouvant aider à résoudre les problèmes de l'humanité (Morozov, 2014), cette méthode de management a été théorisée, par Drucker, comme un idéal de management démocratique, permettant de se détacher du modèle traditionnel de direction, hiérarchique et paternaliste. Cet « imaginaire cybernétique domine aujourd'hui les esprits et porte avec lui l'idéal d'une gouvernance par les nombres » qui touche jusqu'au domaine du droit (Supiot, 2015). La multiplicité des traces numériques laissées par chaque individu en démultiplie les possibilités de mise en œuvre. Les données sont tellement simples à collecter qu'elles sont, en quelque sorte, « naturalisées », et donnent l'illusion « d'un accès immédiat au réel comme tel » (Rouvroy, 2014, p. 415).

Le *Big Data* rend ainsi possible un contrôle transparent (dont Bernstein, 2012, montre qu'il peut avoir des effets contre-productifs, en rendant impossibles les déviations productives et des expérimentations), en temps réel et que l'on peut qualifier d'algorithmique. Par exemple, dans certaines chaînes de restaurants et certains magasins, des données de performance et d'humeur permettent d'assigner les employés les plus rapides sur les créneaux horaires durant lesquels il y a le plus de monde (Schildt, 2017). Dans des entreprises comme Uber ou Deliveroo, des algorithmes permettent de repérer les employés les moins performants, qui sont ensuite licenciés sans intervention humaine (O'Connor, 2016 ; Rosenblat & Stark, 2016).

En se basant sur la notion de régulation algorithmique proposées par O'Reilly (2013) et formalisée par Yeung (2017), on peut décrire le contrôle algorithmique comme un processus en quatre étapes :

1. développement d'une bonne connaissance des objectifs souhaités ;
2. mesure en temps réel afin de déterminer si l'objectif est atteint ;
3. utilisation des algorithmes pour faire des ajustements ;
4. analyse périodique pour vérifier que les algorithmes se comportent comme prévu.

Ce contrôle algorithmique se situe ainsi dans la droite ligne du contrôle cybernétique. Cependant, ses capacités sont décuplées par la quantité d'informations qui peut être mobilisée pour réaliser le contrôle. Il s'en distingue aussi par le fait que les objectifs peuvent être modifiés automatiquement par l'algorithme, et que l'algorithme peut être utilisé pour contrôler de manière préemptive – c'est-à-dire avant l'action – les comportements en utilisant les prédictions fournies par le système (Yeung, 2017). Il est confronté à des enjeux concernant l'équité des algorithmes retenus, le respect des droits individuels et la responsabilité (Pascale, 2005). En effet, qui prendra la responsabilité d'une décision erronée prise par un algorithme ? En la matière, de nombreuses questions restent en suspens, ce qui n'empêche pas les organisations de poursuivre leurs expérimentations.

Le contrôle algorithmique, que nous avons commencé à définir ici, nous rapproche de la société du contrôle telle que l'avait définie Deleuze. La mise en place de ce dispositif dans les entreprises pionnières en matière d'utilisation du *Big Data* nous invite à repenser la pertinence du modèle classique de contrôle de gestion et des cadres théoriques pour en faire l'analyse.

Des cadres théoriques à renouveler ?

La discipline « contrôle de gestion » a un caractère hybride : elle est traditionnellement rattachée à la comptabilité, mais une bonne part des cadres théoriques utilisés viennent d'autres disciplines. Le courant dominant de recherche en contrôle de gestion, tel qu'il est aujourd'hui présenté dans les revues nord-américaines les mieux classées, s'appuie essentiellement sur des théories contractuelles de la firme et plus particulièrement sur la théorie de l'agence. Ainsi, entre 1981 et 2000, dans les principales revues comptables anglophones, 43,2 % des publications en contrôle de gestion s'appuient sur des théories issues de l'économie (Hesford *et al.*, 2007), et le pourcentage est bien plus élevé si l'on se limite aux revues nord-américaines les mieux classées (entre 70 % et 95 %). Les approches behavioristes, populaires dans les années 1960 et 1970 ont ainsi progressivement disparu des principales revues de recherche en comptabilités américaines (Williams *et al.*, 2006).

Des approches alternatives existent cependant, si l'on étend l'observation aux revues européennes, australiennes ou même américaines (mais dotées d'un capital symbolique moins élevé, telles que *Critical Perspectives on Accounting*). Dans ces revues, on trouvera ainsi des approches que l'on pourrait qualifier de « managériales » (dans la continuation des travaux de Kaplan, Simons ou Merchant, par exemple), et d'autres d'inspiration plus compréhensive ou critique (approches foucaaldiennes, bourdieusiennes, marxistes, ou basées sur les théories néo-institutionnelles, notamment) (Morales & Sponem, 2009 ; 2017)³.

Ces cadres théoriques offrent des points de départ intéressants pour étudier les enjeux soulevés dans cet

3. La littérature en contrôle de gestion est largement fragmentée et même balkanisée en fonction des diverses approches théoriques – qui se combinent la plupart du temps avec des méthodes de recherche spécifiques (Euske *et al.*, 2011). Elle est aussi marginalisée puisque de moins en moins de place est accordée au contrôle de gestion dans les revues généralistes en comptabilité ; les publications dans ce domaine devant alors se réfugier dans des revues spécialisées ou généralistes, mais moins cotées. Les recherches en contrôle de gestion pâtissent en effet de la moindre disponibilité des données (quantitatives) dans ce domaine qu'en comptabilité financière ou en audit, ce qui rend la discipline moins attractive.



Le duel à l'épée, (série Les caprices), Jacques Callot (1617)
[source Gallica.bnf.fr / BnF]

article, à savoir la pertinence de l'expertise du contrôleur de gestion dans un contexte du *Big Data*, les utilisations possibles des dispositifs de contrôle de gestion dans des entreprises issues de la cinquième phase d'innovations technologiques et rompues à l'utilisation des *Big Data*, et la transformation du contrôle. Sur ce dernier point, la réflexion – trop souvent négligée – sur le fonctionnement du contrôle pourrait être relancée par la discussion critique des possibilités de contrôle algorithmiques engendrées par le *Big Data*. Des recherches sur le contrôle (qualifié dans ce cas « d'organisationnel ») existent aussi dans les revues de management. Elles mobilisent des cadres qui ont une influence dans les revues comptables, comme celui d'Ouchi (1979), de Simons (1995), ou d'Adler et Borys (1996). Les deux littératures se parlent cependant assez peu (Euske *et al.*, 2011) et proposent, l'une comme l'autre, des cadres théoriques pas totalement en adéquation avec les nouvelles formes d'organisation (Cardinal *et al.*, 2017).

Le *Big Data* constitue aussi un enjeu concernant les méthodes de recherche possibles dans le domaine de la recherche en contrôle de gestion, de manière analogue à ce qui se passe dans la plupart des sciences sociales. Certains parlent ainsi de la « fin de la théorie » (Anderson, 2008). D'autres, plus mesurés, suggèrent que le *Big Data* permettrait de dépasser les préjugés qui se cachent derrière les théories (Mayer-Schönberger & Cukier, 2013) en favorisant le développement de méthodes de recherches de type abductif (Dagiral & Parasie, 2017). Le *Big Data* permettrait de travailler avec des données à la fois plus fines et détaillées couvrant une étendue plus grande et pourrait permettre à ce titre d'aider à répondre de manière plus satisfaisante aux questions que l'on se pose (George *et al.*, 2016). Ce type d'affirmations suscite bien évidemment de vifs débats. Et invite sans doute à se poser de nouvelles questions.

Certains chercheurs en comptabilité financière ont déjà adopté des approches de type *Big Data*, notamment dans le domaine de l'analyse de texte (Loughran & McDonald, 2016). Dans le domaine du contrôle de gestion, les données seront plus difficiles à récupérer par les chercheurs (car internes et confidentielles), mais ce type d'approches pourrait participer à une meilleure compréhension des dispositifs de contrôle à la fois cognitifs et physiques, ainsi que de leurs interactions.

Modification des sphères d'expertise, transformation des organisations, transformation du contrôle, que ce soit comme objet de recherche – artefact de la société du contrôle décrite par Deleuze –, ou comme méthode de recherche, les chercheurs en contrôle de gestion, et plus généralement les chercheurs en sciences sociales (O'Neil, 2017), ne peuvent plus ignorer le *Big Data*.

Références

- ACCA-IMA (2015) The Data Revolution. ACCA-IMA
- Adler Paul S. & Borys Bryan (1996) "Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive", *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, n° 1, pp. 61-89.
- Anderson Chris (2008) "The End of Theory: The Data Deluge Makes the Scientific Method Obsolete" *Wired*, 23 juin.
- Anthony Robert N. (1965) *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Boston (MA), Harvard Business School.
- Argyris Chris (1977) "Organizational Learning and Management Information Systems", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 2, n° 2, pp. 113-23.
- Arraou Philippe (2016) *L'expert-comptable et l'économie numérique*, Paris, Ordre des Expert Comptables.

- Becker Albrecht & Heinzelmann Rafael (2018) "IT and the Management Accountant", in Goretzki Lukas & Strauss Erik [eds] *The Role of the Management Accountant: Local Variations and Global Influences*, London, Routledge.
- Bodrožić Zlatko & Adler Paul S. (2018) "The Evolution of Management Models: A Neo-Schumpeterian Theory", *Administrative Science Quarterly*, vol. 63, n° 1, pp. 85-129.
- Bouquin Henri (2005) *Les grands auteurs en contrôle de gestion*, Caen, Éditions Management et Société (EMS).
- Bouquin Henri & Lemarchand Yannick (2005) "Emile Rimaillho : calcul de coûts et société", in Bouquin Henri [ed] *Les grands auteurs en contrôle de gestion*, Caen, Éditions Management et Société (EMS), pp. 77-94.
- Bouquin Henri (2011) *Les fondements du contrôle de gestion*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Cardinal Laura B., Kreutzer Markus & Miller C. Chet (2017) "An Aspirational View of Organizational Control Research: Re-Investigating Empirical Work to Better Meet the Challenges of 21st Century Organizations", *Academy of Management Annals*, vol. 11, n° 2, pp. 559-92.
- Cardon Dominique (2015) *À quoi rêvent les algorithmes : nos vies à l'heure des Big Data*, Paris, Éditions Le Seuil.
- CGMA (2014) *Big Data. Readyng Business for the Big Data Revolution*, New York/ London, CGMA/AICPA/CIMA.
- Chandler Alfred D. (1977) *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge (MA), Belknap Press.
- Chatelain-Ponroy Stéphanie & Sponem Samuel (2011) "Le contrôle de gestion comme savoir légitime. Étude sur la fabrique d'un mythe rationnel", in Hoarau Christian, Malo Jean-Louis & Simon Claude [eds] *Comptabilité, contrôle et société. Mélanges en l'honneur du Professeur Alain Burlaud*, Paris, Éditions Foucher, pp. 191-202.
- Chen Hsinchun, Chiang Roger H. L. & Storey Veda C. (2012) "Business Intelligence and Analytics: From Big Data to Big Impact", *MIS Quarterly*, vol. 36, n° 4, pp. 1165-1188.
- Cochoy Franck & Vayre Jean-Sébastien (2017) "Les *Big Data* à l'assaut du marché des dispositifs marchands : une mise en perspective historique", in Menger Pierre-Michel & Paye Simon [eds] *Big Data et traçabilité numérique : Les sciences sociales face à la quantification massive des individus*, Paris, Collège de France, pp. 27-46.
- Cooper Robin & Kaplan Robert S. (1991) "Profit Priorities from Activity-Based Costing", *Harvard Business Review*, vol. 69, n° 3, pp. 130-135.
- Dagiral Éric & Parasie Sylvain (2017) "La 'science des données' à la conquête des mondes sociaux : ce que le 'Big Data' doit aux épistémologies locales", in Menger Pierre-Michel & Paye Simon [eds] *Big Data et traçabilité numérique : Les sciences sociales face à la quantification massive des individus*, Paris, Collège de France, pp. 85-104.
- Davenport Thomas H. & Patil DJ. (2012) "Data Scientist: The Sexiest Job of the 21st Century", *Harvard Business Review*, vol. 90, n° 10, pp. 70-76.
- Davenport Thomas H. (2014) *Big Data at Work: Dispelling the Myths, Uncovering the Opportunities*, Boston (MA), Harvard Business Press.
- Deleuze Gilles (1990) "Post-scriptum sur les sociétés de contrôle", in *Pourparlers 1972-90*, Paris, Les Éditions de Minuit, pp. 240-247.
- Delort Pierre (2015) *Le Big Data*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Drucker Peter F. (1954) *The Practice of Management*, New York, Harper & Row.
- Eubanks Virginia (2018) *Automating Inequality: How High-Tech Tools Profile, Police, and Punish the Poor*, New York, St. Martin's Press.
- Euske Kenneth J., Hesford James W. & Malina Mary A. (2011) "A Social Network Analysis of the Literature on Management Control", *Journal of Management Accounting Research*, vol. 23, n° 1, pp. 259-283.
- Frey Carl Benedikt & Osborne Michael A. (2017) "The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?" *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 114 (January), pp. 254-280.

- Garvin David A. (2013) "How Google Sold Its Engineers on Management", *Harvard Business Review*, vol. 91, n° 12, pp. 74-82.
- Garvin David A., Berkley Wagonfeld Alison & Kind Liz (2013) "Google's Project Oxygen: Do Managers Matter?", Cambridge (MA), Harvard Business School.
- George Gerard, Osinga Ernst C., Lavie Dovev & Scott Brent A. (2016) "Big Data and Data Science Methods for Management Research", *Academy of Management Journal*, vol. 59, n° 5, pp. 1493-1507.
- Hammer Michael (1993) *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, New York, Harper business.
- Hesford James W., Sung-Han (Sam) Lee, Wim A. Van der Stede & S. Mark Young (2007) "Management Accounting: A Bibliographic Study", in Chapman Christopher S., Hopwood Anthony G. & Shields Michael D. [eds] *Handbooks of Management Accounting Research*, Amsterdam, Elsevier, pp. 3-26.
- Hofstede Geert (1981) "Management Control of Public and Not-for-Profit Activities", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 6, n° 3, pp. 193-211.
- Hope Jeremy & Robin Fraser (2003) *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*, Boston (MA), Harvard Business Press.
- Huerta Esperanza & Scott Jensen (2017) "An Accounting Information Systems Perspective on Data Analytics and Big Data", *Journal of Information Systems*, vol. 31, n° 3, pp. 101-114.
- IAASB (2016) Request for Input. Exploring the Growing Use of Technology in the Audit, with a Focus on Data Analytics. IAASB - IFAC.
- Iansiti Marco & Lakhani Karim R. (2017) "Managing Our Hub Economy: Strategy, Ethics, and Network Competition in the Age of Digital Superpowers", *Harvard Business Review*, vol. 95, n° 5, pp. 84-92.
- Janvrin Diane J. & Weidenmier Watson Marcia (2017) "'Big Data': A New Twist to Accounting", *Journal of Accounting Education*, vol. 38, special issue on Big Data, pp. 3-8.
- Johnson H. Thomas & Kaplan Robert S. (1987) *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Boston (MA), Harvard Business School Press.
- Kantor Jodi & Streitfeld David (2015) "Inside Amazon: Wrestling Big Ideas in a Bruising Workplace", *The New York Times*, Business Day, 15 août.
- Kaplan Robert S. & Norton David p. (1993) "Putting the Balanced Scorecard to Work", *Harvard Business Review*, vol. 71, n° 5, pp. 134-147.
- Lambert Caroline & Sponem Samuel (2009) "La Fonction Contrôle de Gestion : Proposition d'une Typologie", *Comptabilité – Contrôle – Audit*, vol. 15, n° 2, pp. 113-144.
- Loughran Tim & McDonald Bill (2016) "Textual Analysis in Accounting and Finance: A Survey", *Journal of Accounting Research*, vol. 54, n° 4, pp. 1187-1230.
- March James G. (1987) "Ambiguity and Accounting: The Elusive Link Between Information and Decision Making", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 12, n° 2, pp. 153-168.
- Mayer-Schönberger Viktor & Cukier Kenneth (2013) *Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work, and Think*, Boston (MA), Houghton Mifflin Harcourt.
- McAfee Andrew & Erik Brynjolfsson (2012) "Big Data: The Management Revolution", *Harvard Business Review*, vol. 90, n° 10, pp. 60-68.
- Menger Pierre-Michel & Paye Simon [eds] (2017) *Big Data et traçabilité numérique : Les sciences sociales face à la quantification massive des individus*, Paris, Collège de France.
- Morales Jérémy & Lambert Caroline (2013) "Dirty Work and the Construction of Identity: An Ethnographic Study of Management Accounting Practices", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 38, n° 3, pp. 228-244.
- Morales Jérémy & Anne Pezet (2010) "Les contrôleurs de gestion, 'médiateurs' de la financiarisation. Étude ethnographique d'une entreprise de l'industrie aéronautique", *Comptabilité Contrôle Audit*, vol. 16, n° 1, pp. 101-32.
- Morales Jérémy & Sponem Samuel (2009) "Rationaliser, dominer, discipliner. Une revue des recherches critiques en contrôle de gestion", *Économie et Société (série K)*, n° 21, pp. 2001-2043.

- Morales Jérémy & Sponem Samuel (2017) "You Too Can Have a Critical Perspective! 25 Years of Critical Perspectives on Accounting", *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 43, pp. 149-166.
- Morozov Evgeny (2014) *To Save Everything, Click Here: The Folly of Technological Solutionism*, New York, Public Affairs.
- Nichols Wes (2014) "How Big Data Brings Marketing and Finance Together", *Harvard Business Review*, 17 juillet.
- Ouchi William G. (1979) "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms", *Management Science*, vol. 25, n° 9, pp. 833-848.
- O'Connor Sarah (2016) "When Your Boss Is an Algorithm", *Financial Times*, 8 septembre.
- O'Neil Cathy (2017) "The Ivory Tower Can't Keep Ignoring Tech", *The New York Times*, 14 novembre.
- O'Neil Cathy & Schutt Rachel (2014) "Doing Data Science: Straight Talk from the Frontline", O'Reilly Media.
- O'Reilly Tim (2013) "Open Data and Algorithmic Regulation", in Goldstein Brett & Dyson Lauren [eds] *Beyond Transparency: Open Data and the Future of Civic Innovation*, San Francisco, Code for America Press, pp. 289-300.
- Pasquale Frank A. (2015) *The Black Box Society: The Secret Algorithms That Control Money and Information*, Harvard University Press.
- Quattrone Paolo (2016) "Management Accounting Goes Digital: Will the Move Make It Wiser?" *Management Accounting Research*, vol. 31, special issue, pp. 118-22.
- Raymond Eric S. (1999) *The Cathedral & the Bazaar: Musings on Linux and Open Source by an Accidental Revolutionary*, <http://www.catb.org/~esr/writings/cathedral-bazaar/>
- Richardson, Alan J. (2018) "The Relationship Between Management and Financial Accounting as Professions and Technologies of Practice", in Goretzki Lukas & Strauss Erik [eds] *The Role of the Management Accountant: Local Variations and Global Influences*, Routledge.
- Richins Greg, Stapleton Andrea, Stratopoulos Theophanis C. & Wong Christopher (2017) "Big Data Analytics: Opportunity or Threat for the Accounting Profession?" *Journal of Information Systems*, vol. 31, n° 3, pp. 63-79.
- Rigby Darrell K., Sutherland Jeff & Takeuchi Hirotaka (2016) "Embracing Agile", *Harvard Business Review*, vol. 94, n° 5, pp. 40-50.
- Rosenblat Alex & Stark Luke (2016) "Algorithmic Labor and Information Asymmetries: A Case Study of Uber's Drivers", *International Journal of Communication*, vol. 10.
- Rouvroy Antoinette (2014) "Des données sans personne : le fétichisme de la donnée à caractère personnel à l'épreuve de l'idéologie des Big Data", Contribution en marge de l'étude annuelle du Conseil d'État, *Le numérique et les droits et libertés fondamentaux*.
- Schildt Henri (2017) "Big Data and Organizational Design – the Brave New World of Algorithmic Management and Computer Augmented Transparency", *Innovation*, vol. 19, n° 1, pp. 23-30.
- Simons Robert (1995) *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press.
- Sloan Alfred p. (1963) *My Years with General Motors*, New York, Doubleday.
- Stewart G. B. 1994. "EVA: Fact and Fantasy", *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 7, n° 2, pp. 71-84.
- Supiot Alain (2015) *La gouvernance par les nombres : cours au Collège de France, 2012-2014*, Paris, Éditions Fayard.
- Warren J. Donald (Jr), Moffitt Kevin C. & Byrnes Paul (2015) "How Big Data Will Change Accounting", *Accounting Horizons*, vol. 29, n° 2, pp. 397-407.
- Williams Paul F., Jenkins J. Gregory & Ingraham Laura (2006) "The Winnowing Away of Behavioral Accounting Research in the US: The Process for Anointing Academic Elites", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 31, n° 8, pp. 783-818.
- Yeung Karen (2017) Algorithmic Regulation: A Critical Interrogation. *Regulation & Governance*. <https://doi.org/10.1111/rego.12158>



*Portrait de Claude Deruet,
Jacques Callot (1632)*
[source Gallica.bnf.fr / BnF]



*Vue du Louvre (série vues de Paris), Jacques Callot
(1629-1630) [source Gallica.bnf.fr / BnF]*

Évaluer, hors-saison

Jean-Philippe Denis

Université Paris-Sud, RITM (EA 7360)

À la mémoire du professeur Henri Bouquin

Cela fait maintenant un long moment que j'ai quitté le champ du contrôle de gestion. Trop, peut-être. Je n'enseigne que rarement la matière – que je n'ai d'ailleurs pour ainsi dire jamais vraiment enseignée. Et ceci pour une raison simple que le professeur Henri Bouquin avait parfaitement diagnostiquée : « *Vous restez sexué en stratégie* ». C'est du moins ce qu'il avait lâché, ce 19 décembre 2000, alors qu'il terminait son commentaire en qualité de rapporteur de ma thèse de Doctorat. Il avait évidemment raison. J'avais d'ailleurs confirmé.

Je me souviens de l'effroi qui m'avait saisi, dès mon DEA, lorsque j'avais ouvert *Le contrôle de gestion*. Ces centaines de pages, magistrales, pétries de culture et d'intelligence, et simultanément effrayantes tant les thèmes étaient nombreux, les sujets et problématiques aussi. Tant la montagne paraissait impossible à gravir. À l'évidence, cet ouvrage n'était pas un manuel, puisque le savoir à ingurgiter s'offrait sous forme encyclopédique. C'est d'ailleurs la remarque qui m'était venue lorsque Henri Bouquin m'avait fait parvenir la sixième édition de son *Contrôle de Gestion* (Bouquin, 2004), celle où mon propre travail était référencé. Quelques phrases par ci, une parenthèse par là. Une place dans l'index des noms propres (pp. 138, 343 !). Et dans la foulée la sollicitation pour participer à l'ouvrage qu'il dirigeait, consacré aux *Grands auteurs en contrôle de gestion* (Bouquin, 2005). Comme autant de consécration. Pour orner le petit Panthéon du jeune chercheur que j'étais.



Ressentir ce genre de sentiment est moins d'actualité aujourd'hui, j'imagine. Depuis que la publication du directeur de thèse avec ses doctorants (y compris pendant la thèse) n'est plus une pratique exceptionnelle (et décriée) mais que ceci est devenu la norme ; depuis que ce qui compte, c'est moins pour un auteur d'être cité et par qui, que de l'être souvent et si possible dans les supports les mieux cotés – ce qui suppose d'avoir soi-même publié dans un support au moins équivalent ; bref, depuis que gagner une victoire de la musique ne se mesure plus à l'aune de la cooptation par ses « pères », mais au nombre de « pairs » qui vous mentionnent dans les articles des « meilleures revues ». Et voilà comment j'ai fait le constat, alors que ce genre de jeu entre « pairs » m'excitait beaucoup moins que le précédent, celui que je jouais avec mes « pères », que je risquais fort d'être très vite « *has been* ». Et ceci avec l'étrange impression de n'avoir jamais vraiment commencé.

Retour à Henri Bouquin. Je me souviens parfaitement de notre première rencontre – alors que lui ignorait qu'il venait de croiser ma route. J'avais été littéralement foudroyé. Je cherchais à mettre du sens dans la production que je tentais désespérément d'entreprendre dans le cadre de ma thèse. Les idées, comme c'est souvent le cas, se bouscullaient dans le désordre. Bref il me manquait du sens, pour ne pas dire un sens. Dans ce contexte, l'ouvrage de référence du professeur Bouquin sobrement intitulé *Le contrôle de gestion* m'était d'une maigre utilité : trop compliqué, trop difficile, simultanément trop technique et trop littéraire, bref trop impressionnant et ardu. J'en étais donc là de ma relation avec lui quand, au détour d'Internet, j'ai cliqué sur un lien. Et que je suis tombé sur ce texte, aussi bref que beau : « Contrôle et Stratégie ». Une gifle. Mieux, un véritable poing dans la gueule. Assorti d'un coup délivré là où ça fait mal : juste au-dessus du sternum.

Le texte est toujours disponible, dans le même format, et par le même chemin. Et c'est non sans émotion que j'ai donc relu la version que j'avais consultée, de mémoire en 1999 : « Henri Bouquin » + « contrôle » + « stratégie » dans la barre de recherche Google ; et me revoilà propulsé vingt ans en arrière. Pour qui aurait envie de faire un tour au siècle dernier, on ne peut que recommander l'expérience : monter dans la « DeLorean » et activer le convecteur spatio-temporel élaboré par Prof^o Bouquin¹ : http://www.crefige.dauphine.fr/publish/ctrl_strat.htm

À l'époque, lorsque la page s'était affichée, j'avais eu l'impression de commettre un crime. Était-il possible qu'un tel texte soit disponible ainsi à tous, en accès ouvert ? Ne s'était-il malencontreusement échappé de l'espace strictement réservé aux « membres du laboratoire », le CREFIGE ? Avais-je bien le droit de le lire ? N'étais-je pas là en train de commettre un acte répréhensible ? N'allait-on pas m'interdire ensuite l'espoir d'une carrière académique ? Mon comportement était-il « éthique » – ce facteur réputé être « clé de succès » dans le monde académique avant que ce point ne soit relégué au second rang face à l'impératif de publication et de visibilité ? Bref, étais-je en train de prendre un « risque » ? Avec le recul, en 2017, avoir mis ainsi à disposition, en libre accès, une entrée à paraître dans *L'encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit* dirigée par Bernard Colasse (2000) apparaît surtout avoir été un acte très... visionnaire : la recherche, pour le meilleur ou pour le pire, n'est-elle pas désormais mariée à l'injonction *hippie* de l'*open access* ?²

En rouvrant aujourd'hui la « fenêtre » qui contient ce texte, je souris. Rien n'a bougé, deux décennies plus tard. Le texte s'affiche à l'identique. Les mots-clés, aussi. Jugez plutôt la *maestria* et l'ambition de synthèse :

1. Cf. « Retour vers le futur (I) » qui reste sans doute le meilleur support pédagogique, voire scientifique, pour penser la problématique de l'évaluation. Confirmant en cela l'assertion de Jean-Pierre Dupuy (et de quelques autres...) pour lequel, définitivement, la science-fiction vient avant la science. Voir : « Penser les sciences avec Jean-Pierre Dupuy », à l'adresse : <https://youtu.be/pzHpgZ7rcE>.

2. Alors que je l'avais fait intervenir auprès d'étudiants de 1^{ère} année, Olivier Cachin rapportait, avec son humour habituel, que lorsque les barrières ont cédé à l'occasion du festival de Woodstock et que le public a pu déferler, cette « libération » de la foule s'est immédiatement accompagnée d'une vente à la sauvette : « *l'acide, c'est 5 dollars* ». Le lecteur intéressé pourra utilement méditer son témoignage (en trois temps) sur le thème « 50 ans de transformation du business musical : du vinyl au streaming », disponible à l'adresse : <https://medium.com/@jphdenis>.

Mots clés : stratégie, contrôle, diversification, différenciation, domination par les coûts, processus, budgets, plans, *slack*, missions stratégiques, facteurs clés de succès, facteurs clés de risque, position stratégique, *corporate strategy*, *business strategy*, paradoxes, stratégie d'entreprise, stratégie par domaines d'activité, apprentissage, émergence.

Voilà. L'exemple même de la synthèse scientifique magistrale. Avec une particularité ici, puisque la vie de l'auteur s'est confondue avec celle de son champ de recherche, tant il a lui-même contribué à le façonner. Un point qu'ignorent trop souvent les doctorants, *a fortiori* lorsqu'ils ne connaissent que les revues anglo-saxonnes...

Détaillons le texte. Une structuration exemplaire : une intro, 2 x 2 couplets, une chute. Et une ritournelle – façon Deleuze – qui se grave immédiatement : pour faire bref, le contrôle c'est une culture, pas une technique, et c'est d'essence paradoxale. Voilà. Le « *Search & Destroy* » de la recherche en *management control*, c'est ce papier. Et si l'on devait choisir une référence pour qualifier l'influence d'Henri Bouquin sur la recherche en *management control*, ce serait sans doute celle-là : le Iggy Pop du contrôle de gestion.

J'exagère, bien sûr, et beaucoup de ceux qui ont approché Henri Bouquin doivent sourire, l'imaginant en train de se dandiner sur scène et haranguer les foules ! Mais ce n'est pourtant pas tout à fait une blague, puisque cette image de la *rock star*, c'était aussi celle que j'aimais prendre devant ses étudiants pour parler du directeur de leur Master 202. Évidemment, les étudiants se marraient... Je ne sais s'il a eu vent, lui, un jour, de la blague.

J'assurais donc une conférence annuelle. Autrement dit, les étudiants du Master 202 de Paris Dauphine me subissaient une journée, en juin, juste avant l'été donc et la saison des mémoires. Ce séminaire, un étudiant me l'avait confié, suscitait une certaine agitation parmi les étudiants : sur le programme du master, il figurait accolé au cours magistral du Pr. Bouquin qui ouvrait la formation. Et ils étaient nombreux visiblement à se demander pourquoi... Moi aussi, d'ailleurs.

Chaque année donc, je m'exécutais. Je me rendais à Dauphine. Et je faisais de mon mieux pour passer les « *ritournelles* » de Goold, Campbell, Simons – sans oublier mes propres « *mixtapes* » – sous la forme du sprint. En une journée, donc. Sachant que l'évaluation que je craignais, ce n'était évidemment pas celle des étudiants, mais bien ce qui pourrait revenir aux oreilles du directeur de la formation quant à ma prestation. En bon contrôleur de gestion, je savais en effet pertinemment qu'il procéderait à des tests pour évaluer le degré de réception des messages que j'étais censé faire passer.

Impossible de me souvenir combien d'années ce petit jeu a duré. Au pif, je dirais une petite décennie. Où, année après année, j'allais raconter à peu près la même chose. Où je repartais des définitions de Robert Anthony, j'en déracinais les racines théoriques, pour mieux prendre la roue ensuite du texte d'Henri Bouquin et mettre en débat la dimension « faussement providentielle » du modèle traditionnel du contrôle de



Source gallica.bnf.fr / Bibliothèque nationale de France

Les gueux, Jacques Callot
(1622-1623)
[source Gallica.bnf.fr / BnF]

gestion, ainsi que sa « contradiction interne ». Je pouvais alors, comme lui, attaquer la seconde partie : les styles de management de Goold et Campbell, les leviers du contrôle de Simons, mes propres « décadres et recadrages »... Je conclusais alors au risque de mes dadas : l'asymétrie de connaissances plus que d'informations ; ou encore l'ago-antagonisme entre le Yin et le Yang chez Simons et l'influence de la philosophie chinoise sur son propre cadre conceptuel... Cela m'autorisait quelques pics contre la pensée du Pr. Henri Bouquin puisque son propre travail rendait à mon sens insuffisamment justice de la puissance de ces thèmes et concepts pour une pensée réellement stratégique appliquée à la question du contrôle... Un point qu'il n'a d'ailleurs jamais vraiment validé.

Il y avait quelque chose d'amusant à venir défier le Maître chez lui. Et de repartir de cette séance, à chaque fois, avec l'idée qu'elle était forcément la dernière. Puisque, après tant d'insolences qui allaient lui être rapportées, j'allais logiquement être viré. Étrangement, j'ai pu constater à l'occasion des remises de diplôme successives auxquelles il ne manquait jamais de convier l'ensemble du corps enseignant de son Master qu'il avait l'air satisfait de ma visite annuelle. Je n'ai jamais su s'il avait eu vent de mes petites plaisanteries, année après année.

Il y avait naturellement autre chose que le plaisir inavouable de venir contester l'autorité du Maître. Les débats allaient en effet bon train entre nous, et tout avait commencé par la soutenance de ma thèse de Doctorat. Quand quelques mois après avoir découvert son texte « contrôle et stratégie », j'avais lu dans son rapport préalable à ma soutenance de thèse Doctorat – une seule page, mais quelle page ! Pour lui, il fallait saluer « *l'exceptionnelle capacité de synthèse qu'implique un tel travail* ». Un véritable passeport, cette formule, faite du bois qui vous donne de l'énergie pour vingt ans de recherche. Mais il y avait aussi les doutes légitimes : trente-trois entretiens, n'est-ce pas bien peu ? Pourquoi cinq configurations ? Pourquoi pas sept ? Ou encore, surtout, ce commentaire sur la troisième partie : « *la plus faible de la thèse* ». Une faiblesse qui ne lui semblait pas due à un épuisement de la créativité du candidat, mais qui pour lui procédait du principe même d'une convention CIFRE...

Lors de la soutenance, j'avais préparé mes armes : il n'avait pas compris ce que changeait le concept d'asymétrie de connaissances, sur la base duquel il était possible d'articuler les cinq formes fondamentales que je proposais. C'est ce concept qui constituait bien le « moteur » des configurations, et qui expliquait qu'il n'y en ait que cinq, pas une de plus, ni une de moins. Quant à la critique sur la partie 3, je n'avais finalement pas grand-chose à répondre : j'avais, il est vrai, peiné. Je m'étais moins amusé qu'avec la partie 2. Mais je restais convaincu qu'il se jouait là quelque chose d'essentiel. Puisque c'était ici que se posait de la façon la plus critique la question de l'exercice du contrôle dans un univers « paradoxal » (Denis, 2002). De ce point de vue, j'aurais donc préféré une discussion sérieuse avec le Pr. Bouquin autour du cadre de Robert Simons, du Yin/Yang, du rôle spécifique des *valeurs* et des *normes* plutôt qu'un jugement à l'emporte-pièce dans un rapport de thèse. Mais il était déjà fatigué. Et moi aussi.

Pour conclure, que faire d'autre que d'inviter à relire ce texte d'Henri Bouquin ? Et méditer ces phrases si importantes – la plus belle synthèse sans doute que j'ai lue dès lors qu'il s'agit de penser la question du contrôle, et donc de l'évaluation :

De telles configurations semblent issues de l'hypothèse – partagée par d'autres comme Ginsberg (1990) et Prahalad (1976) – que les stratégies sont le fruit des croyances des managers quant à leur capacité à modeler leur environnement,

à la nature des schémas qu'ils jugent pertinents face aux grands problèmes qu'ils ont à traiter (Miles et Snow en voient trois types). C'est pourquoi la typologie de Miles et Snow a retenu l'attention des chercheurs en contrôle : si de telles croyances existent et si les dirigeants sont cohérents, elles devraient fonder un nombre limité de modèles types de contrôle (et de management) au sein du foisonnement combinatoire que la multiplicité des composantes à articuler peut, en théorie, générer.

Oui, il faut relire ce texte. S'attarder sur sa construction. S'écorcher les neurones sur la seconde partie en général, et sur chaque phrase en particulier. Se demander par exemple, avec le Pr. Henri Bouquin, si l'hypothèse d'une coexistence de logiques stratégiques et institutionnelles au sein d'une même organisation pourrait être chose concevable et prescription viable. J'ai déjà argumenté pourquoi, si l'on sait regarder les bonnes notes de bas de page, il y a là un point majeur de désaccord majeur entre les littératures sur les groupes multiactivités (référence s'il en est du modèle traditionnel du contrôle de gestion !) et celle sur les entreprises multi/transnationales (Denis, 2004). Quoiqu'on entende parfois, ce point reste largement impensé et toujours non tranché aujourd'hui. Le Pr. Bouquin, lui, penchait à l'évidence pour une réponse négative. Une montagne d'articles a pourtant vanté l'inverse depuis trente ans, la capacité à adopter une diversité des styles de management (et donc de contrôle) dans les entreprises multinationales s'imposant comme une – sinon LA – source d'avantage comparatif. Je persiste à penser que, sur ce point précis, c'est Henri Bouquin qui avait raison. Tout simplement. Puisque, sur la durée, un tel mélange des genres peut d'abord s'avérer suicidaire.

Ne reste donc qu'à méditer la chute du texte :

Bien des progrès restent à accomplir, des schémas trop absolus et toujours fragiles sont encore à affiner ; l'épreuve du temps vient ; pour les chercheurs, la tâche est prometteuse.

On mesure ici combien la saison de la course aux étoiles de la publication aura coûté en progrès. Puisque les « artistes » qu'Henri Bouquin appelait de ses vœux n'ont plus eu de temps à perdre à chercher d'abord la beauté du geste, plutôt que la quête de résultats. Pourtant, si l'on suit l'as du diagnostic différentiel, Dr House : « *Everybody lies. Nobody changes* ». De là à considérer qu'« évaluer », au sens où on l'entend habituellement, pourrait ne servir à rien, il n'y a qu'un pas. Un jour, peut-être, chercheurs et *reviewers* oseront franchir ce Rubicon. Ou dit autrement – et mieux :

Aux contrôleurs de gestion de saisir leur chance. Or, peu de dirigeants aujourd'hui savent utiliser le contrôle de gestion, ses nouvelles compétences, sa capacité à être bien autre chose qu'une force de conformisme. Mais on n'injecte pas de la vertu dans un système construit pour la rejeter. (Bouquin, 2004, p. 468) ■

Références

- Bouquin Henri (2000) "Contrôle et stratégie", in Colasse Bernard [ed], *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Paris, Economica, pp. 533-545.
- Bouquin Henri (2004, 6^e édition) *Le contrôle de gestion*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Bouquin Henri [ed] (2005) *Les grands auteurs en contrôle de gestion*, Caen, Éditions Management et Société (EMS).
- Colasse Bernard [ed] (2009, 2^e édition) *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Paris, Economica.

Denis Jean-Philippe (2002) "Retour sur les principes d'articulation entre contrôle et stratégie – Une perspective ago-antagoniste", XI^{ème} conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Paris, 5 au 7 juin.

<http://www.strategie-aims.com/events/conferences/12-xieme-conference-de-l-aims/communications/764-retour-sur-les-principes-darticulation-entre-contrôle-et-stratégie-une-perspective-ago-antagoniste/download>

Denis Jean-Philippe (2004) "La conduite du développement stratégique de l'entreprise entre uniformité et diversité", XIII^{ème} conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Vallée de Seine, 2 au 4 juin,

<http://www.strategie-aims.com/events/conferences/10-xiiieme-conference-de-l-aims/communications/516-la-conduite-du-developpement-strategique-de-lentreprise-entre-uniformite-et-diversite/download>



*Le comédien masqué, avec
lunettes, et jouant de la guitare
(série Les Gobbi),
Jacques Callot (1622-1623)
[source Gallica.bnf.fr / BnF]*

Source gallica.bnf.fr / Bibliothèque nationale de France

In memoriam Philip Kerr

Le 23 mars 2018 disparaissait Philip Kerr. Si vous avez ce bonheur que ce nom vous soit inconnu, courez à la librairie la plus proche ou cliquez illico sur le site Amazon.

Cet écrivain est le père d'un détective de la grandeur d'un Maigret, d'un Monsieur Lecocq ou d'un Arsène Lupin.

Bernie Gunther est commissaire à la Kripo (Kriminalpolizei) de l'Alexander Platz, à Berlin au début des années 30, avant la prise du pouvoir par les nazis. Suspect de sympathies avec la gauche, il est limogé en 1933 et entame une carrière de détective privé sous le régime hitlérien. Mais assez rapidement, les dignitaires nazis se rendent compte qu'ils ont besoin de professionnels de l'enquête criminelle et font appel à ses services. Il va ainsi être obligé de servir entre autres Goebbels et Reinhard Heydrich, ou d'enquêter à Katyn.

Indépendamment de la qualité policière de leur intrigue – remarquable –, les romans de Philip Kerr réussissent à recréer l'atmosphère de la vie dans l'Allemagne nazie depuis ses commencements jusqu'à sa chute, à travers un personnage qui, pris dans l'horreur de ce réel atroce, essaie de conserver son âme comme il le peut, se protégeant par une ironie décapante en toute circonstance. Kerr utilise de manière magistrale la puissance de la fiction romanesque afin de rendre le quotidien de l'existence sous le régime nazi pour quelqu'un qui n'adhère pas mais doit continuer de vivre.

Sir Arthur Conan Doyle, excédé par le succès de son personnage, décida de se débarrasser de Sherlock Holmes dans les chutes du Reichenbach et chargea le docteur Watson d'annoncer cette disparition dans le *Strand Magazine*. Mais devant le tollé qu'il suscita, il fut bien malgré lui obligé de le ressusciter. Malheureusement, nous ne retrouverons plus Bernie Gunther dans de nouvelles aventures. Un grand merci, Philip Kerr.



Le Printemps (série Les saisons), Jacques Callot (1609-1612) [source Gallica.bnf.fr / BnF]

Il n'a pas la puissance de Goya ou la magie de Rembrandt. Mais il excelle dans les scènes de genre où il saisit les bohémiens, les mendiants en guenilles, les chanteurs des rues, les soldats fanfarons. Le premier, il a utilisé pour l'eau forte, au lieu du vernis traditionnel, celui des luthiers au séchage rapide.

À treize ans, au désespoir de sa famille, il s'enfuit pour prendre la route de l'Italie. Il s'agrège à une troupe de gitans mais est reconnu à proximité de Rome par des marchands nancéens et ramené de force aux siens. Il réessaya bientôt mais fut alors rattrapé par son frère à Turin. Finalement, il réussit à se former à Florence chez Thomassin. Louis XIII lui demanda de l'accompagner au siège de La Rochelle pour en graver les scènes marquantes. À Paris, à son retour, il se lia avec Poussin, Simon Vouet, Rubens, Philippe de Champaigne qui tous l'appréciaient. Puis il demeura à Nancy sans plus en bouger. Sur les plus de mille cinq cents planches qu'il laissa, la plupart illustrent des sujets religieux. La technique est parfaite mais l'inspiration faible, bien qu'il fût devenu dévot. Rien à voir avec ses descriptions de la vie quotidienne, des marginaux et des guerres de son temps. Il mourut le 25 mars 1635, âgé de quarante-deux ans.

Un ami grava dans le marbre de sa tombe, sous son épitaphe, ces pauvres petits vers :

*En vain tu ferais des volumes
Sur les louanges de Callot,
Pour moi je ne dirai qu'un mot,
Son burin vaut mieux que vos plumes.*

Références

Collectif (1976) *Les Cahiers de l'Art mineur. n° 3 Jacques Callot (1593-1635)*, Paris, Association LIMAGE

Houssaye Arsène (1842) "Jacques Callot", *Revue des Deux Mondes*, vol. 31, pp. 939-971.