001-003 sommaire 5/02/08 13:01 Page 1

Mars 2008, Numéro 91

ÉDITORIAL

Récemment, le monde politique apprenait que l'action des ministres ferait désormais l'objet d'une évaluation par un cabinet spécialisé. Cette décision illustre de façon frappante ce dont *Gérer & Comprendre* porte témoignage dans un dossier consacré à la reddition de comptes : nul n'est aujourd'hui dispensé de se plier au rite. Bien sûr, quiconque travaille dans l'entreprise ne saurait s'en étonner : rendre des comptes est une évidence qui n'est contestée – et encore – que lorsqu'elle s'immisce dans la sphère privée sous couvert de pratiques managériales dévoyées. Mais chacun sait bien que quitus ne lui sera donné qu'après reddition, en bonne et due forme, des comptes de ses actes et s'y plie, de bonne grâce ou par crainte.

Mais que des hommes et des femmes de pouvoir y soient désormais soumis, au jour le jour et non au terme lointain de leur mandat, heurte quelque peu le sens commun, tant "avoir du pouvoir" reste, au profond de l'inconscient, "n'avoir de comptes à rendre à personne". Naguère, au "Je suis maître de moi comme de l'Univers, je le suis, je veux l'être" d'Auguste, héros cornélien renonçant à demander compte de sa trahison à Cinna, répondait le "Ni dieu, ni maître" d'Auguste Blanqui, revendication ultime de l'individu se rêvant autonome et libre. Mais aujourd'hui, alors que les derniers îlots de résistance – chercheurs, médecins, artistes, et même dictateurs exotiques rattrapés par le Tribunal Pénal International – cèdent sous l'assaut, je reprendrai volontiers à mon compte le mot désabusé de Hegel qualifiant ce beau rêve de "délire de la présomption".

La reddition des comptes pourrait pourtant être – elle l'est parfois, dans des entreprises conquérantes – l'occasion de débattre sérieusement, sans soumission craintive, ou d'évoquer les questions qu'il a fallu résoudre, les exploits discrets qu'on a réalisés, les transgressions fructueuses qu'on a osées. Mais elle porte souvent trop bien son nom : reddition en rase campagne, non seulement des comptes, mais aussi des ambitions et des talents, en faisant de la transparence, la seule loi, de la conformité, un devoir et de la culpabilité, une qualité professionnelle. L'adversaire est alors sans visage et sans nom, ou en a mille, et n'en effraie que plus : c'est l'opinion publique, la bonne gouvernance, la *fair value*, le fonds de pension, la conscience professionnelle, l'estime de ses supérieurs et de ses collègues, de son conjoint, de ses enfants, de son banquier, …que sais-je ? Mais c'est toujours d'une peur qu'il s'agit, diffuse ou intériorisée, paralysante au matin de l'épreuve, laminante au soir de l'échec.

Alors, qu'on ait sept ans, à la remise du bulletin scolaire, dix-huit, face à l'examinateur du bac, vingt, au premier entretien d'embauche, trente, à son premier comité de direction, cinquante, quand l'avenir, brutalement, s'assombrit à l'appel du DRH, ou cent, face à l'ultime évaluation, rendons des comptes, tous ensemble et dans les règles de l'art ! Le rite propitiatoire s'accomplit et réunit la multitude dans la même alliance, sacrificateurs et victimes indistinctement mêlés, dont le compte est réglé au même pas, celui de la vis qui se serre, inexorablement.

Ou alors, l'ignorance étant le début du bonheur, feignons de n'y rien comprendre et n'en tenons pas compte.

Pascal LEFEBVRE

GÉRER & COMPRENDRE
est une série des Annales des Mines

Créée à l'initiative de l'Amicale des ingénieurs au Corps des Mines

Réalisée avec le concours du Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique

001-003 sommaire 5/02/08 13:01 Page 2

ANNALES
DES MINES

FONDÉES EN 1794

ISSN 0295.4397
SÉRIE TRIMESTRIELLE
N° 91 • MARS 2008

RÉDACTION
DES ANNALES DES MINES
Conseil Général des Mines

www.annales.org

François VALÉRIAN
Rédacteur en chef
Isabelle de BÉARN
Secrétaire générale de
la rédaction des Annales des Mines
Martine HUET
Assistante de la rédaction
Marcel CHARBONNIER
Lecteur

GÉRER & COMPRENDRE
RÉALISATION
Manne HÉRON (†)
Maquette intérieure
Hervé LAURIOT PRÉVOST
ESE, Génie Atomique, Mise en page
Studio PLESS
Maquette de couverture
Christine de CONINCK
Iconographe
Marise URBANO
Réalisation

ABONNEMENTS
ET VENTES
Éditions ESKA
12, rue du Quatre-Septembre
75002 Paris
Directeur de publication
Serge KEBABTCHIEFF
Tél. : 01 42 86 56 00
Fax : 01 42 60 45 35

TARIFS
Voir encart p. 89-90

FABRICATION
AGPA Éditions
4, rue Camélinat
42000 Saint-Étienne
Tél. : 04 77 43 26 70
Fax : 04 77 41 85 04

COUVERTURE
« La moisson », Psautier de la reine
Marie, miniature, début du XIV^e^ siècle.
London, British Library.
Photo © coll. Dagli Orti-PICTURE DESK

PUBLICITÉ
Espace Conseil et Communication,
44-46, boulevard
Georges Clemenceau
78200 Mantes-la-Jolie
Tél. : 01 30 33 93 57
Fax : 01 30 33 93 58

TABLE DES ANNONCEURS
Annales des Mines :
3^e^ et 4^e^ de couverture

CONEXPO – CON/AGG 2008 :
2^e^ de couverture

GÉRER & COMPRENDRE
COMITÉ DE RÉDACTION
Tél. : 01 42 79 40 84

Gilles ARNAUD
ESC Toulouse
Michel BERRY
Président
Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique
Hamid BOUCHIKHI
ESSEC
Françoise CHEVALIER
Groupe HEC
Bernard COLASSE
Université de Paris-Dauphine
Caroline ELISSEEFF
Secrétaire de rédaction
Hervé DUMEZ
Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique
Daniel FIXARI
Centre de gestion scientifique
de l'École des mines de Paris
Dominique JACQUET
Université Paris X Nanterre
Hervé LAROCHE
ESCP-EAP
Pascal LEFEBVRE
Université d'Évry-Val d'Essonne,
Éditorialiste de *Gérer & Comprendre*
Christian MOREL
Renault
Jean-Philippe NEUVILLE
INSA
Frédérique PALLEZ
Centre de gestion scientifique
de l'École des mines de Paris
Francis PAVÉ
Centre de sociologie
des organisations
Louis-Georges SOLER
INRA
Jérôme TUBIANA
Danone
François VALÉRIAN
Rédacteur en chef des *Annales*
des Mines
Michel VILLETTE
ENSIA
Jean-Marc WELLER
LATTS - École Nationale
des Ponts et Chaussées

GÉRER & COMPRENDRE
RELECTEURS HORS COMITÉ
Franck AGGERI
Centre de gestion scientifique
de l'École des mines de Paris
Gilles AMADO
Groupe HEC
Rachel BEAUJOLIN
Reims Management School
Pierre-Jean BENGHOZI
Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique
Annabelle-Mauve BONNEFOUS
Groupe HEC
Florence CHARUE DUBOC
École polytechnique
François ENGEL
Centre de gestion scientifique
de l'École des mines de Paris
Sébastien GAND
Centre de gestion scientifique
de l'École des mines de Paris
Francis GINSBOURGER
École des mines de Paris
Thierry HOMMEL
Sciences Po
Benoît JOURNE
Université de Nantes
Frédéric KLETZ
Centre de gestion scientifique
de l'École des mines de Paris
Catherine CHEVALIER KUZLA
Université Paris Dauphine
Pascal LE MASSON
Centre de gestion scientifique
de l'École des mines de Paris
Nicolas MOTTIS
Groupe ESSEC
Jean-Philippe NEUVILLE
INSA
Thomas PARIS
CNRS
Claude RIVELINE
École des mines de Paris
Jean-Miche SAUSSOIS
ESCP-EAP
Dominique TONNEAU
Centre de gestion scientifique
de l'École des mines de Paris
Bertrand VENARD
Audencia Nantes

LE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DE RÉDACTION DE GÉRER & COMPRENDRE

LE CHOIX DES RAPPORTEURS

Chaque article est donné, selon la règle du « double aveugle », à au moins deux rapporteurs, membres du comité de rédaction. Le comité fait appel à des évaluateurs extérieurs quand l'analyse d'un article suppose de mobiliser des compétences dont il ne dispose pas.

LES DÉBATS DU COMITÉ DE RÉDACTION

Le comité se réunit huit fois par an, chaque rapporteur ayant préalablement envoyé son commentaire au président du comité de rédaction. C'est le comité de rédaction de *Gérer et Comprendre* qui décide collectivement des positions à prendre sur chaque article. Chaque rapporteur développe son avis, ce qui nourrit un débat quand les rapporteurs divergent. Après débat, une position est prise et signifiée aux auteurs. Il arrive que les désaccords gagnent à être publiquement explicités, soit parce que cela peut faire avancer la connaissance, soit parce que les divergences du comité sont irréductibles. L'article est alors publié avec la critique du rapporteur en désaccord, un droit de réponse étant donné à l'auteur. Ces débats permettent d'affiner progressivement la ligne éditoriale de la revue et d'affermir son identité.

LES INTERACTIONS ENTRE LES AUTEURS ET LE COMITÉ

Les avis transmis aux auteurs peuvent être classés en quatre catégories :

- **oui car** : l'article est **publié tel quel** et le comité explique à l'auteur en quoi il a apprécié son travail ; il est rare que cette réponse survienne dès la première soumission ;
- **oui mais** : l'article sera publié sous réserve de **modifications plus ou moins substantielles**, soit sur le fond, soit sur la forme ;
- **non, mais** : l'article est refusé, mais une nouvelle version a des chances d'être acceptée moyennant des **modifications substantielles** ; les auteurs peuvent avoir un dialogue avec le président du comité ; cela n'implique toutefois pas une acceptation automatique ;
- **non car** : l'article est **refusé** et l'auteur doit comprendre qu'il n'a pratiquement aucune chance de convaincre le comité, même après réécriture.

Gérer et Comprendre peut aussi évaluer les articles écrits en allemand, anglais, espagnol et italien.

LES CRITÈRES DE REJET

Pour préciser quels articles la revue souhaite publier, le plus simple est d'indiquer ses critères de rejet :

- *DES CONSIDÉRATIONS THÉORIQUES FONDÉES SUR AUCUNE OBSERVATION OU EXPÉRIMENTATION* : même si *Gérer et Comprendre* déborde la seule tradition clinique et expérimentale dont elle est née, elle se méfie des considérations théoriques déployées sans confrontation avec les faits. Le plus souvent, les méthodes de validation statistiques laissent sceptique le comité, bien que plusieurs de ses membres (qui ne sont pas les moins critiques…) aient par ailleurs une large expérience de l'enseignement des méthodes mathématiques et statistiques ;
- *DES DESCRIPTIONS SANS CONCEPTS* : à l'opposé du cas précédent, c'est ici le défaut de la narration sans structuration théorique qui est visé ;
- *DES TRAVAUX SANS PRÉCISION DES SOURCES* : le fait de restituer des observations ou des expériences pose naturellement un problème : le chercheur n'étant ni un observateur invisible, ni un investigateur impassible, il importe de préciser comment ont été effectuées les observations rapportées, cela afin que le lecteur puisse juger par lui-même des perturbations qu'ont pu occasionner les interactions entre l'auteur et le milieu dans lequel il était plongé ;
- *UN USAGE NORMATIF DES THÉORIES ET DES IDÉES* : on a longtemps rêvé de lois et de solutions générales en gestion, mais cet espoir ne résiste pas à l'observation ; les articles qui proposent soit des théories implicitement ou explicitement normatives, soit des recettes présentées comme générales sont pratiquement toujours rejetés ;
- *DES ARTICLES ÉCRITS DANS UN STYLE ABSCONS* : considérer que les textes savants ne doivent s'adresser qu'aux chercheurs est un travers étrange de la recherche en gestion : c'est pourtant dans le dialogue entre théorie et pratique que naissent le plus souvent les connaissances les plus nouvelles, comme le montrent les dialogues des Lumières, dont les *Annales des mines* portent l'héritage ; mais il faut pour cela que le style soit suffisamment clair et vivant pour encourager la lecture de ceux qui n'ont pas d'enjeux directs de carrière pour lire ; il arrive alors que le comité aide les auteurs pour amender la forme de leurs textes.

Mais nul papier n'est parfait : ainsi, certains articles publiés pèchent au regard des critères ci-dessus. Mais c'est aussi le travail du comité que de savoir de quels péchés on peut absoudre. *Gérer & Comprendre* est toujours attentive à favoriser les pensées vraiment originales, quand bien même elles seraient en délicatesse avec les règles énoncées ci-dessus.

INFORMATIONS PRATIQUES

Les articles ne devront pas dépasser les 40 000 signes, espaces compris.
Ils devront être adressés par l'internet (de préférence) à l'adresse suivante :

mberry@paris.ensmp.fr

ou par voie postale en triple exemplaire à :

Caroline ELISSEEFF
École de Paris du Management
94, boulevard du Montparnasse
75014 PARIS

Merci de ne laisser dans le corps du texte (soumis au comité de façon anonyme) aucune indication concernant l'auteur.
Toutes les informations nécessaires aux relations entre le secrétariat du comité et l'auteur (titre de l'article, nom et qualités de l'auteur, coordonnées postales, téléphoniques et internet, données biographiques éventuelles, etc.) seront rassemblées sur une page séparée jointe à l'envoi.
Les titres, les résumés et l'iconographie sont de la seule responsabilité de la rédaction.

001-003 sommaire 5/02/08 13:01 Page 3

GÉRER & COMPRENDRE

mars 2008 • Numéro 91

SOMMAIRE

DOSSIER : L'OBLIGATION DE RENDRE DES COMPTES

4
DE L'OBLIGATION DE RENDRE DES COMPTES OU *ACCOUNTABILITY*
Par Hervé DUMEZ

9
THE OBLIGATION TO ACCOUNT IN ENGLISH LAW
Par Henry MARES

16
LE RENDU DE COMPTES DANS L'ENTREPRISE : THÉORIES ET PERCEPTIONS
Par Magali AYACHE

26
LA FABRIQUE DES COMPTES DANS UNE ENTREPRISE DE BTP
Par Bertrand FAURÉ

36
LE CLASSEMENT DES HÔPITAUX : UNE NOUVELLE MANIÈRE DE RENDRE DES COMPTES
Par Aurore SCHILTE et Étienne MINVIELLE

48
LE CHERCHEUR ET L'OBLIGATION DE RENDRE DES COMPTES
Par Margit OSTERLOH, Bruno S. FREY et Fabian HOMBERG

RÉALITES MÉCONNUES

55
ORCHESTRER LES ACTIFS POUR RESTER CONCURRENTIEL
La trajectoire stratégique de Raytheon
Par Colette DEPEYRE

EN QUÊTE DE THÉORIES

67
COMMENT CAPITALISER LES CONNAISSANCES GÉNÉRÉES PAR LES PROJETS DE R&D ?
Par Gilda SIMONI

MOSAÏQUE

79
Blanche SEGRESTIN
L'ENTREPRISE N'EXISTE PAS, INVENTONS-LA !
À propos du livre de Daniel Bachet, *Les Fondements de l'entreprise – Construire une alternance à la domination financière*, Les Éditions de l'Atelier, 2007

Jean-Marc WELLER
LE DÉSORDRE ET L'ORGANISATION
À propos du livre d'Eric Abrahamson et David H. Freedman, *A Perfect Mess. The Hidden Benefits of Disorder*, New York-Boston-London : Little, Brown and Company, 2006 (*Un peu de désordre = beaucoup de profits*, Paris, Flammarion, 2008)

RÉSUMÉS ÉTRANGERS

84
ANGLAIS, ALLEMAND, ESPAGNOL ET RUSSE

004-008 Dumez 5/02/08 13:01 Page 4

L'OBLIGATION DE RENDRE DES COMPTES

DE L'OBLIGATION DE RENDRE DES COMPTES OU *ACCOUNTABILITY*

L'Institut PRESAJE a confié à un groupe de travail du programme de recherche AEGIS, coordonné par Hervé Dumez, la tâche de réfléchir à la notion d'obligation de rendre des comptes ou *accountability*. Notion familière – qui agit dans le cadre d'une organisation rend des comptes sur son action – et pourtant plus problématique qu'il n'y paraît.
Le dossier que nous publions dans ce numéro, issu de ce groupe de travail, s'interroge sur cette pratique dans le monde de l'entreprise, de l'hôpital, de la recherche, et remonte à ses origines, dans le contexte britannique.

« Il n'y a peut-être pas d'erreur plus grande, quoique plus inévitable, que de juger les hommes sur les résultats »
Paul Valéry

Par **Hervé DUMEZ,** CNRS-École polytechnique

Rationem reddere: l'expression latine dit l'ancienneté de la pratique. Un intendant, un magistrat qui quitte ses fonctions, rendent des comptes. *Ratio* renvoie au calcul abstrait (les comptes) mais aussi au support physique. Celui qui rend les comptes remet une tablette, un parchemin, à celui à qui il rend des comptes. Il y a donc deux personnes : l'une qui confie une tâche à l'autre. Lors d'une échéance, la seconde remet le cahier de comptes à la première. La personne qui reçoit les comptes les accepte ou non. Il existe un sens figuré : *rationem reddere de aliqua re*, qui signifie rendre des comptes à propos de quelque chose. Là, il n'y a plus forcément de chiffres, ni de support physique.
Si l'on reprend les termes de Jacques GIRIN (1990), on a là une situation de gestion définie dans l'espace – deux participants au moins « sont réunis » – et dans le temps. Il est question, dans cette situation, d'évaluer une performance. L'essence de la gestion est le faire faire (GIRIN, 1995) : un mandant confie un mandat à un mandataire ; ce mandat peut être clair et précis, et s'exprimer sous forme de chiffres, ou il peut être plus général et confus. Le mandataire agit pour le compte du mandant et, au terme de l'action, lui rend des comptes à propos de sa « performance ». En droit français, dans le Code civil, l'obligation de rendre des comptes apparaît dans une section consacrée au mandat.
Cette situation de rendu de comptes ou *accountability* apparaît familière : dans le monde du travail, une tâche est confiée à quelqu'un, une certaine autonomie lui est laissée dans la manière dont il la réalise, mais il doit en contrepartie rendre des comptes. La situation 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.

004-008 Dumez 5/02/08 13:01 Page 5

Familière, cette situation apparaît également simple et aller de soi.
Pourquoi, dès lors, s'y intéresser et lui consacrer un dossier ?
La raison principale a été exprimée par Hegel : le bien connu est toujours le plus mal connu. C'est le cas de la notion qui va nous occuper, comme on va le voir dans les articles qui constituent ce dossier. Tout, dans les éléments qui caractérisent cette situation familière, est problématique : le support matériel du rendu de comptes, la relation hiérarchique, sa dynamique temporelle. Au point que chaque étude empirique semble dissoudre la notion.
La seconde raison est le moment : l'obligation de rendre des comptes ou *accountability* est un concept en extension, en prolifération (MULGAN, 2000). Tout le monde aujourd'hui doit rendre des comptes à un peu tout le monde : le médecin, le chercheur, l'homme politique, l'artiste, le fonctionnaire, etc. Cette obligation est présentée comme une exigence démocratique (ces dernières années, le mot *« accountability »* est apparu, en deux ans, dans le titre de cinquante à soixante-dix propositions de lois présentées au Congrès américain – BOVENS, 2005 ; fort heureusement, la traduction française est malaisée). L'entreprise elle-même a une responsabilité non plus seulement économique, mais sociale, et elle se doit de rendre des comptes à la société, comptes qui ne sont plus financiers mais citoyens. Il existe une énorme littérature, dans les pays anglo-saxons, sur l'*accountability* dans l'éducation (les écoles, les professeurs).

LE SUPPORT MATÉRIEL ET CHIFFRÉ

L'expression renvoie aux chiffres. Rendre des comptes, c'est donner une représentation chiffrée de son action. On l'a vu, en même temps, elle a pris un sens métaphorique dès la période latine : on peut rendre des comptes à propos de quelque chose sans qu'il y ait support matériel chiffré. La relation entre le sens premier et le sens métaphorique est problématique. Ces dernières années, surtout dans le secteur public, on a tenté de revenir au sens premier : puisque le secteur public est protégé de la sanction du marché, l'idée est venue qu'il fallait évaluer son action de manière plus rigoureuse, sur la base d'indicateurs chiffrés. Les écoles, les commissariats de police, les universités, les hôpitaux, les services des archives des ministères (l'exemple est donné, pour la Norvège, dans BRUNSSON, 2006), doivent remplir des tableaux de chiffres, indicateur par indicateur, pour rendre compte de leur activité. La LOLF (Loi Organique relative aux Lois de Finances), en France, impose cette pratique à toutes les administrations publiques. En théorie, la discussion, l'explication, la justification, restent de mise : rendre des comptes ne signifie pas simplement remettre un tableau de chiffres, mais s'expliquer. En pratique, la focalisation sur les chiffres est le tropisme naturel. S'expliquer devant quelqu'un prend du temps, d'explication, d'écoute et de discussion. C'est ce temps qui manque le plus. Par ailleurs, la légitimité démocratique, si légitimité démocratique il y a, suppose l'égalité, l'objectivité : les chiffres sont objectifs, les explications subjectives et sujettes à caution. C'est pourtant l'inverse qui est vrai. Dans les milieux anglo-saxons, le phénomène est connu sous le nom de principe de Goodhart, véritable équivalent en sciences sociales du principe d'incertitude de Heisenberg. Il a en effet été formulé pour la première fois en 1975 par Charles GOODHART, économiste en chef de la banque d'Angleterre : dès qu'un indicateur chiffré sert à évaluer une action ou une politique, il perd son rôle de producteur d'information objective. En effet, les acteurs qui sont jugés sur les indicateurs chiffrés s'arrangent, d'une façon ou d'une autre, pour que ces indicateurs prennent des valeurs qui leur soient favorables. Le même phénomène a été reconnu dans les organisations, à peu près à la même époque (BERRY, MOISDON & RIVELINE, 1979). L'obligation de rendre de comptes devrait afficher dans ses principes, et manifester dans les dispositifs concrets auxquels elle donne lieu, cette tension nécessaire, cette articulation, entre chiffres et explications sur l'action. C'est pourtant rarement le cas.

LA RELATION HIÉRARCHIQUE

Au sens strict, on remet les comptes sur son action à quelqu'un détenant l'autorité qui est à la base de l'action : pour le dirigeant d'entreprise, l'actionnaire ; pour le ministre, le parlement représentant les citoyens ; pour l'employé son supérieur hiérarchique. Mais, ces derniers temps, cet aspect hiérarchique de la situation de rendu de comptes semble s'être dissous progressivement. Le dirigeant d'entreprise doit des comptes aux actionnaires, mais aussi aux parties prenantes de l'entreprise : les salariés (qui devraient lui rendre des comptes sur leur action en tant que subordonnés), les clients, les fournisseurs, les associations de sauvegarde de l'environnement, les ligues de défense des droits de l'homme, etc. Le médecin ou le chercheur, qui ne devaient des comptes qu'à leurs pairs, en doivent désormais aux patients, au public en général. Cette pluralité floue de ceux à qui l'on doit rendre des comptes conduit à l'hypocrisie organisationnelle au sens où l'a analysée Nils Brunsson (2002) (voir aussi Dumez, 2006). La notion d'*accountability* a été poussée bien au-delà de toutes ses limites de validité, puisqu'on

004-008 Dumez 5/02/08 13:01 Page 6

parle assez souvent maintenant de *self accountability*, c'est-à-dire de l'obligation de se rendre des comptes à soi-même. Il est également question, dans les entreprises, d'un rendu de comptes non plus seulement au supérieur hiérarchique mais aussi aux collègues situés au même échelon hiérarchique, et aux subordonnés, d'une *accountability* à 360 degrés (MATUCHET, SOMAT, TESTÉ & LUCET, 2005). Peut-on mettre sur le même plan rendu de comptes aux actionnaires et rendu de comptes aux parties prenantes ? Aux pairs médecins et au grand public ? Au supérieur hiérarchique et aux collègues ? Les dispositifs, les enjeux, les modalités pratiques peuvent-ils être les mêmes ? Quel sens le rendu de comptes peut-il encore avoir s'il recouvre des situations aussi contrastées, voire contradictoires ?



© Gianni Dagli Orti/COLL. DAGLI ORTI-PICTURE DESK

Celui qui rend les comptes remet une tablette, un parchemin, à celui à qui il rend des comptes. *(Scribe en chef des archives royales de Saqqara, Égypte, Ancien Empire, vers 2550 av. JC)*

LA DYNAMIQUE DU RENDU DE COMPTES

Le modèle temporel auquel on se réfère spontanément quand il est question de rendu de comptes est rythmé ou ponctué. Le supérieur et les subordonnés fixent ensemble des objectifs – premier temps. Les subordonnés, après en avoir discuté avec leur supérieur, agissent de manière autonome dans le cadre des objectifs qui leur ont été fixés – deuxième temps. Enfin, – troisième temps –, le supérieur et les subordonnés se retrouvent pour faire le point, pour le rendu de comptes.

Il existe un autre modèle. Il est bien illustré dans de multiples paraboles des Évangiles (1). Le maître confie la gestion du domaine, une somme d'argent, à ses serviteurs ou à son intendant, et il s'absente. Il revient à l'improviste et demande des comptes. Il n'y a pas d'échéance fixée : à tout moment, le serviteur ou l'intendant – le gestionnaire – peut être en situation d'avoir à rendre des comptes. La métaphore du rendu de comptes devient celle du Jugement dernier : restez éveillés, vous ne savez ni l'heure, ni le jour. Mais ce jour-là, il faudra que vos comptes soient en ordre. L'expression anglaise comporte cette dimension : *The concept of 'account-ability' includes an implication of potentiality, literally an 'ability' to be called to 'account'.* (MULGAN, 2000, p. 560). En France, les enquêtes de la Cour des

(1) C'est Jean Padioleau qui a attiré mon attention sur ce fait. Qu'il en soit ici remercié.

004-008 Dumez 5/02/08 13:01 Page 7

Comptes procèdent de cette manière : toute administration sait qu'elle peut faire l'objet d'une enquête de la Cour à l'improviste, sans échéance fixée à l'avance, et cette menace est censée la maintenir en alerte. Le temps est ici ponctué par la menace d'une échéance imprévue mais probable. La tradition en est longue. On peut par exemple en trouver des traces après le Concile de Trente dans les visites pastorales : *« La visite remplit cette fonction fondamentale, surtout après le Concile de Trente, d'être un instrument grâce auquel on exerce un contrôle sur une communauté, on mesure son degré d'organisation et la conformité de cette organisation à des normes. »* (NAPOLI, 2007, p. 47).

Et puis il existe un autre modèle temporel. Le supérieur et le subordonné échangent régulièrement, en continu. Les objectifs se redéfinissent au cours de l'action, des comptes informels sont rendus au cours de ce flux ininterrompu d'interactions. Mais, dans ce cas-là, alors que le sens de l'action se construit au fil du temps de ces interactions, peut-on encore parler d'une situation de rendu de comptes ?

PRÉSENTATION DU DOSSIER

On le voit, la notion d'obligation de rendre des comptes est plus étrange et complexe que son impression de familiarité ne le laisse penser. Que reste-t-il de cette notion lorsque les comptes ne comportent que des chiffres, ou lorsqu'ils n'en comportent aucun ? Lorsque les comptes ne sont plus rendus à un hiérarchique qui détient l'autorité et organise l'action, mais à quelque chose d'aussi flou que le public ou les parties prenantes ? Lorsque les comptes sont rendus en continu, de manière informelle, dans un flux continu d'interactions ?

Le dossier qui suit tente d'explorer la notion d'obligation de rendre des comptes ou *accountability* dans différents contextes :

– Il commence, à tout seigneur tout honneur, par un retour sur la notion d'*accountability* en droit anglais. Henry MARES, enseignant chercheur en droit à l'Université d'Oxford, retrace l'histoire complexe de ce concept dans l'univers juridique britannique.

Deux articles étudient ensuite la notion là où elle semble la plus familière : dans le monde de l'entreprise et des affaires.

– Le texte de Magali AYACHE montre que l'évidence du rendu de comptes dans les entreprises n'en est peut-être pas une. Les théories managériales éprouvent finalement une certaine difficulté à attribuer une place au phénomène. De leur côté, les acteurs de l'entreprise, quand on les interroge, n'aiment pas admettre qu'ils rendent des comptes. Ils préfèrent employer d'autres mots, en mettant l'accent sur des processus d'interaction informels.

– L'article de Bertrand Fauré analyse des situations de rendu de comptes dans une entreprise de BTP. Il montre la complexité des éléments fondamentaux du rendu de comptes (les documents, la relation hiérarchique, la dimension temporelle) et met en évidence l'existence d'une norme informelle esthétique.

Enfin, deux papiers s'intéressent à l'extension de la notion.

– Celui d'Étienne Minvielle et Aurore Schilte se centre sur la manière dont les hôpitaux en tant qu'organisations sont sommés de rendre des comptes, non pas en matière financière, mais sur la qualité des soins délivrés. L'article montre qu'il y a eu au fil du temps plusieurs modèles d'*accountability* à l'hôpital et s'intéresse plus particulièrement au dispositif des classements hospitaliers, reposant sur des indicateurs chiffrés.

– L'article de Margit Osterloh, Bruno Frey et Fabian Homberg montre comment le monde de la recherche a été progressivement sommé de rendre des comptes, sur des indicateurs chiffrés, comment cette voie paraît être une impasse dont le bilan coûts/avantages est nettement défavorable, et s'efforce d'explorer des voies alternatives.

PERSPECTIVES

L'interrogation sur la notion d'obligation de rendre des comptes ou *accountability* et sur les apories qu'elle renferme par-delà sa familiarité et sa simplicité apparentes conduit sans doute à la remise en question du modèle de l'action rationnelle dans les organisations. Ces dernières se fixeraient des buts, qui seraient ensuite décomposés en objectifs limités et discutés avec les acteurs de l'organisation et finalement fixés par la hiérarchie. Les acteurs seraient ensuite laissés libres de trouver les moyens de réaliser ces objectifs, puis rendraient des comptes sur leur action. Ce n'est pas ainsi – probablement fort heureusement – que les choses se passent. Les objectifs, bien souvent, ne précèdent pas les moyens employés, et se découvrent au cours même de l'action comme des produits de la réflexion sur l'action en cours. Les situations organisationnelles sont de nature « quasi-dialogique » (Dietrich BÖHLER). *« Les situations ne provoquent pas nos actes, mais elles ne représentent pas non plus le simple arrière-plan sur lequel nous réalisons nos intentions. Nous ne percevons une situation qu'en fonction de nos aptitudes et de nos dispositions actuelles à agir. Quelle action aura effectivement lieu, c'est ce qui se décide ensuite dans un retour réflexif sur la sollicitation reconnue dans la situation. »* (JOAS, 1999, p. 171).

Dès lors, la situation du rendu de comptes devrait se comprendre différemment : elle devrait être prise comme une situation qui interrompt un moment le

004-008 Dumez 5/02/08 13:01 Page 8

cours de l'action pour susciter le moment réflexif sur les objectifs et intentions de l'action, sur la manière dont celle-ci se déroule et sur le sens qu'elle est en train de prendre. L'expérience organisationnelle va dans ce sens. Lorsqu'on essaie d'imposer un fonctionnement rationnel aux organisations, qu'on leur explique qu'il faut se définir des buts, puis des indicateurs permettant de voir si ces buts sont en voie d'être atteints, et enfin évaluer l'action dans une situation de rendu de comptes, trois phénomènes se produisent. D'une part, les acteurs apprécient le premier moment comme moment réflexif : il les oblige à faire retour sur ce qu'ils font, à s'interroger sur leurs pratiques, à reformuler leurs intentions. D'autre part, les objectifs qui sont dégagés ne sont pas des objectifs selon lesquels l'action future va être orientée, mais l'inverse : les objectifs expriment l'action telle qu'elle se fait, les objectifs sont le produit de la réflexion sur l'action. Enfin, le déroulement postérieur de l'action ne correspond jamais vraiment aux objectifs fixés, les indicateurs fonctionnent assez mal, l'action est rarement évaluée en pratique, le rendu de comptes n'en est pas un (BRUNSSON, 2006 ; DUMEZ, 2007).

Le dossier tel qu'il se présente ici ouvre donc peut-être un chantier : constituer les dispositifs de rendu de comptes sur l'action, non pas comme d'impossibles retours sur des objectifs illusoires, mais, pour reprendre le programme de Hans Joas, comme des dimensions de la créativité de l'agir. ■

BIBLIOGRAPHIE

BERRY (Michel), MOISDON (Jean-Claude) et RIVELINE (Claude), « Qu'est-ce que la recherche en gestion ? », *Informatique et Gestion*, n° 108, p. 66-74, septembre 1979, et n° 109, p. 76-79, octobre 1979.

BOVENS (Mark), « Public accountability », *in* FERLIE (Ewan), LYNN Jr (Laurence E.) et POLLITT (Christopher) [Eds], *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford, Oxford University Press, 2005.

BRUNSSON (Nils), *The Organization of Hypocrisy*. Copenhagen, Copenhagen Business School Press, 2e édition, 2002.

BRUNSSON (Nils), *Mechanisms of Hope. Maintaining the Dream of the Rational Organization*. Copenhague, Copenhagen Business School Press, 2006.

DUMEZ (Hervé), « Entre responsabilité et accountability », *La Lettre de Presaje*, n° 17, p. 2, octobre 2006.

DUMEZ (Hervé), « La mécanique de l'espoir vue par Nils Brunsson : réformer pour être (enfin) rationnels. » *Le Libellio d'Aegis*, vol. 3, n° 2, p. 4-9, Printemps 2007.

GIRIN (Jacques), « L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », *in* MARINET (Alain-Charles) [Ed.], *Épistémologie et Sciences de Gestion*, Paris, Economica, p. 141-182, 1990.

GIRIN (Jacques), « Les agencements organisationnels », *in* Charue-Duboc (Florence) [Ed.], *Des savoirs en action, Contributions de la recherche en gestion*, Paris, L'Harmattan, coll. Logiques de gestion, p. 233-279, 1995.

GOODHART (Charles A. E.), « Monetary Relationships : A View from Threadneedle Street » in *Papers in Monetary Economics* Volume I, Reserve Bank of Australia, 1975
http://cyberlibris.typepad.com/blog/files/Goodharts_Law. pdf

JOAS (Hans), *La Créativité de l'agir*. Paris, Cerf, 1999.

MATUCHET (Sandrine), SOMAT (Alain), TESTÉ (Benoît) et LUCET (Erik), « Émergence, développement et utilités de l'évaluation 360 degrés. » *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 11, n° 4, p. 211-226, 2005.

NAPOLI (Paolo), « Quelle histoire des règles ? », *Le Libellio d'AEGIS*, vol. 3, n° 2, p. 46-54, Printemps 2007.

MULGAN (Richard), *« « Accountability » : an Ever-Expanding Concept ? »*, *Public Administration*, vol. 78, n° 3, p. 555-573, 2000.

009-015 Mares 5/02/08 13:02 Page 9

THE OBLIGATION TO ACCOUNT IN ENGLISH LAW

L'*accountability* anglaise est difficile à traduire en français, car elle est difficile à comprendre en-dehors d'un système jurisprudentiel de longue tradition. Elle ne se confond pas avec la responsabilité, ou la possibilité d'incriminer une personne pour ses actions, mais elle entretient avec ces autres concepts une relation qui varie d'un domaine à un autre. Pour pouvoir reprocher ses actions à quelqu'un, qu'il s'agisse d'un *trustee*, d'un espion, d'un employé, d'un juge ou d'un ministre, il faut parfois établir l'obligation qu'avait cette personne d'en rendre compte. Les derniers développements des lois sur les entreprises, avec leur définition assez large des informations dues par les sociétés cotées, pourraient remettre en question cet équilibre entre compte-rendu et responsabilité, qui évoluait lentement depuis la fin du moyen-âge anglais. Il nous est apparu qu'une publication de cet article dans sa langue d'origine permettait de lui conserver toutes les nuances nécessaires à sa lecture approfondie.

By **Henry MARES**, St Hilda's College, Oxford

Accountability has at least two meanings: both 'holding someone accountable' for their actions, that is, holding them responsible, and requiring someone to 'give an account' of their actions, that is, to give a description of past action, perhaps including reasons for it. The latter seems logically sometimes to be a part of the former.

The law in England functions broadly to hold people responsible for their actions in a range of circumstances, for example when they commit a crime, or a tort, or have a contractual obligation. But the circumstances in which someone will be required to give an account, or to give reasons for their action, to another person, or to the public, are narrower. This paper considers some of those circumstances in English law, of interest for themselves, but also of interest both for what they show of the range of possible responses and what they show of the English method of regulation. Necessarily, the paper can only provide a sketch of surface, and each of these areas has subtleties that space does not allow to be drawn out.

THE ACTION OF ACCOUNT

One specific meaning of 'account' in the law comes from the sense of it as an 'accounting' peculiar to money. The common law recognised in the thirteenth and fourteenth centuries that there might be circumstances in which someone would have to provide an account, and this became a cause of action itself (1). The 'action of account' provided that a plaintiff could

(1) See generally S. F. C. MILSOM, *Historical Foundations of the Common Law* (London: Butterworths, 1981, 2nd edition) at 275-282; J. H. BAKER, *An Introduction to English Legal History* (London: Butterworths, 2002, 4th edition) at 363-365.

009-015 Mares 5/02/08 13:02 Page 10

ask the court to compel the defendant to an accounting. The defendant could reply that he already had done so, or had no obligation to do so. But if he was unsuccessful he would be imprisoned and be required to give an account, before two auditors, appointed by the court if the defendant was unwilling to account, and any money that was determined to be owing at the end of the account would be owed in debt, another specific cause of action, to the plaintiff and payable before the defendant's release. At the heart of the matter was not the debt itself but rather the obligation to give an account (2).

Thus there were several questions that could arise. An initial issue was whether there was a relationship between the plaintiff and defendant sufficient to give rise to the action. Originally this was restricted to those managing land for another; the relationship between lord and bailiff, and the bailiff's account *"checked on more than arithmetic: it controlled the proper and honest use of managerial discretion"* (3).



© ROGER-VIOLLET

Originally this was restricted to those managing land for another; the relationship between lord and bailiff, and the bailiff's account « checked on more than arithmetic: it controlled the proper and honest use of managerial discretion ». *(Tribunal of the King's Bailiff, after a wood engraving in 'Praxis Rerum Civilium' by Joos de Damhouder, 1557)*

Another relationship giving rise to the obligation to account, under statute of 1267, was that of guardian in socage (4). Socage land, was, essentially, land held of a lord in the feudal system with obligations attached, but those obligations were certain in advance: thus the holder of socage land could be distinguished from those holding land with uncertain obligations, that is, those effectively unfree or villeins (5). When the land passed to an infant heir on the death of the holder of the land, guardianship for the benefit of the infant would pass to the infant's relatives, a situation similar to that of a trust, discussed below. When the heir reached 14, he would be able to seek an action of account against the relative under the terms of the legislation known as the *Statute of Marlborough*.

The other important relationship giving rise to an obligation to account was receipt of money on behalf of another, initially presumably where there was a pre-existing relationship of agency, but later even when the receipt itself constituted the relationship. By the seventeenth-century, the process was relatively old and cumbersome, for example the auditors had no powers to compel documents to be produced. Non-agency cases were largely pursued just in debt, or later in actions on the case, and by the mid-century those resulting from the bailiff or guardian or agency relationship were also pursued through faster and more efficient process in the courts, and the action of account declined (6). The notion of accounting for illicit profits however lives on in

(2) J. H. BAKER, *An Introduction to English Legal History* (London: Butterworths, 2002, 4th edition) at 363.

(3) S. F. C. MILSOM, *Historical Foundations of the Common Law* (London: Butterworths, 1981, 2nd edition) at 278.

(4) La tenure en socage était une tenure libre, c'est-à-dire une tenure dont les services féodaux étaient clairement définis d'avance (*cf.* la définition du *Oxford English Dictionary*, édition 1959 : *The tenure of land by certain determinate services other than knight-service*). Le service prévu prit la forme d'un paiement annuel d'une somme déterminée (ndlr).

(5) See A. W. B. SIMPSON, *A History of the Land Law* (Oxford: Oxford University Press, 1986, 2nd edition) at 13 and 18.

(6) J. H. BAKER, *An Introduction to English Legal History* (London: Butterworths, 2002, 4th edition) at 364.

009-015 Mares 5/02/08 13:02 Page 11

trust and other contexts (7), and has recently been invoked in contract law.

CONTRACT

The obligation to account for profits appears to have been invoked in certain circumstances in contract. If A contracts with B, the general remedy for a breach of the contract by B is to compensate A for his loss, including the loss of profits that A stood to make under the contract with B had it in fact been performed. This may not, however, suffice to render justice between the parties where B has gained a benefit through breaching the contract. The courts have had to balance the previously clear principle that, in English law, a party may choose whether to perform a contract or whether to be in breach and hence liable in monetary damages, with the principle that the court should do justice.

An example may illustrate matters. In *Attorney-General* v. BLAKE (2001) (8), the defendant, Blake, had been a member of the security and intelligence services, but during this time had also spied for Russia, to where he defected. In breach of an undertaking in his contract with the UK government, he had published with a London publisher a memoir of his time in employment with the intelligence services. The Attorney-General sought recovery of the amount Blake was owed by his publishers. In the House of Lords, this was argued on the basis that Blake had been in breach of his contract. The ordinary principle would be that the Crown would be entitled to damages compensating it for any financial loss, but there was no such loss here. There was, however, gain to Blake.

In this, the first case argued on this point, the House of Lords held that Blake had to make an account of his profits (9). There was a paramount interest in making sure that the operation of the secret services remained confidential, and hence in ensuring that there was no incentive for breach of that confidence. Thus, more generally, Lord Nicholls considered it a useful guide for future cases to inquire *"whether the plaintiff had a legitimate interest in preventing the defendant's profit-making activity, and, hence, in depriving him of his profit"* (10).

TRUSTS

A trust is a means of keeping separate the legal ownership of something from the beneficial use of it: for example, a farm could be legally held by the farmer's sons, on the farmer's death, for the benefit of the farmer's widow and all of his children. The duties of those administering the trust, the trustees, are strict fiduciary obligations to administer the trust for the benefit of those for whom it was set up. Thus, in the 1726 case of *Keech* v. *Sandford* (11), a trust had been created in favour of an infant, the beneficiary. It was a trust of a lease, and before the lease came to an end, the trustee sought to renew it, once again in favour of the infant, but this request for renewal was refused by the lessor (the lessor being the person who leases out the property to the tenant). So the trustee renewed the lease in his own favour. This resulted in the Lord Chancellor holding that the lease was to be assigned back to the infant, and that the trustee had to make an account of profits made under the lease over the time it had been in his name, that is, return any such profits to the trust.

The case of *Reading* v *Attorney-General* (1951) (12) is somewhat analogous to BLAKE, but on different grounds. In this case, a uniformed British soldier leant his presence to illicit shipments of whisky and brandy in Egypt, so that they would not be stopped by the police. He was paid a large sum of money for this, and when he was finally arrested this was confiscated by the police. Upon his release from prison, he wanted this money back from the Crown. It was held that he was a servant of the Crown and owed it a fiduciary duty, and that profits made by the use of his status were held for the Crown. Thus the Crown kept the money. This line of argument was not run in the House of Lords in BLAKE as the memoirs published there covered a period so old that the material was no longer confidential, and so Blake no longer owed a fiduciary duty (13).

But while trustees as fiduciaries are required to make an account of profits improperly made, any account of information that they need to disclose to the beneficiaries is surprisingly limited, and they need not always provide reasons for their actions. Thus, in Re *Londonderry's Settlement* (14), the trustees exercising their discretion in good faith decided to end the trust in that case, as they were entitled to do, by distributing the remaining trust property among the various bene-

(7) For a discussion of the other contexts (for example, wrongful use of another's property) in which an obligation to give an account of profits arises, see E. MCKENDRICK, 'Breach of Contract, Restitution for Wrongs, and Punishment' *in* A. BURROWS and E. PEEL (eds), *Commercial Remedies: Current Issues and Problems* (Oxford: Oxford University Press, 2003) 93 at 100-101, and sources cited therein.

(8) [2001] 1 AC 268.

(9) At 285-288 per Lord Nicholls, with whom Lord Goff, Lord Browne-Wilkinson, and Lord Steyn agreed. See now also World Wide Fund for Nature (formerly World Wildlife Fund) v World Wrestling Federation Entertainment Inc [2006] EWHC 184.

(10) At 286.

(11) (1726) Sel Cas T King 61; 25 E.R. 223.

(12) [1951] A.C. 507.

(13) [2001] 1 AC 268 at 292 per Lord Steyn.

(14) [1965] Ch 918.

009-015 Mares 5/02/08 13:02 Page 12

ficiaries in particular proportions. One of the beneficiaries was not happy with the distribution, and sought to have the trustees provide the agenda and minutes of their meetings, among other documents. Harman LJ in the Court of Appeal recognised that there was, on the one hand, an argument of principle that these documents *"came into existence for the purposes of the trust and are in the possession of the trustees as such and are, therefore, trust documents, the property of the beneficiaries, and as such open to them to inspect"* (15).

But overriding this was the principle that trustees need not provide reasons for their exercise of their discretion (16). The reason for this was in part that the discretion, if exercised in good faith, was not challengeable in court, and hence the reasons were immaterial (17). Further, as Harman LJ put it, revealing the reasons could be *"to wash family linen in public which would be productive only of family strife and also odium for the trustees and embarrassment in the performance of their duties"* (18). Hence, providing reasons might not be in the interests of the beneficiaries. And, as Salmon LJ noted, it might, in the future hence, be difficult to persuade anyone to act as a trustee if such reasons were to be revealed (19).

Thus, a beneficiary under a trust is limited: he can gain access to certain materials, for example the accounts of the trust holdings, but not to others (20). It seems likely that the greater weight given by the courts to withholding material restricts accountability of trustees in the broader sense. A useful contrast may be made with the provision of reasons in administrative decisions.

ADMINISTRATIVE DECISIONS

In certain circumstances when a decision has been made by a public official, it may be that there is a possibility of seeking review of it in the courts (21). In 1985 Lord Diplock spelt out three grounds for review: illegality, irrationality, and procedural impropriety (22). This last ground, natural justice, or due process, as it might be termed loosely, does not yet, however, appear to include a general right to reasons, although there is perhaps a trend towards it.

Thus, in the leading Doody case in the House of Lords (23), in an application of the peculiar sentencing regime in England for murder, four prisoners had been given terms in prison of 15, not more than 20, 12, and 11 years by the Secretary of State. The prisoners sought to know the reasons behind the time periods allotted. Lord Mustill gave a judgment with which the other members of the House of Lords concurred, and in which he noted that what was fair would vary depending on the context (24). He noted that the law *"does not at present recognise a general duty to give reasons for an administrative decision"* (25). But he held further that "such a duty may in appropriate circumstances be implied", and in particular here he held that such a duty should be implied. There were two approaches provided by Lord Mustill.

The first was to *"ask simply: Is refusal to give reasons fair?"* The length of sentence was a matter of crucial interest to a prisoner. Prisoners sentenced for other crimes were given a reasoned decision on sentence by the trial judge; those convicted of murder were sentenced remotely by the Secretary of State without reasons being provided. It was, he decided, unfair that the person convicted of murder should be *"wholly deprived of the information which all other prisoners receive as a matter of course"* (26).

The second approach was to consider that without reasons being provided the prisoner would have *"virtually no means"* of determining whether the decision making process had been correct, and hence whether there were grounds to apply to the courts to intervene (27). Thus the reasoning had to be disclosed.

This second line of reasoning had been also set out by the Court of Appeal in the prior *Cunningham* case (28), of which Lord Mustill approved. In that case a prison officer had been dismissed from his work, and the Civil Service Appeal Board ruled that the dismissal had been incorrect. The Home Office declined to reinstate him, but the Civil Service Appeal Board awarded him a small sum in compensation, without providing reasons. Cunningham sought judicial review of the administrative decision. Lord Donaldson MR held that the Civil Service Appeal Board had to provide reasons, not because there was a general common law right to reasons, but because there was a legitimate expectation on the part of

(15) At 929.

(16) At 933.

(17) At 936-937 per Salmon LJ.

(18) At 931.

(19) At 937.

(20) See S. GARDNER, *An Introduction to the Law of Trusts* (Oxford: Oxford University Press, 2003, 2nd edition) at 238-240.

(21) See generally A. TOMKINS, *Public Law* (Oxford: Oxford University Press, 2004) at 170-211; W. WADE and C. FORSYTH, *Administrative Law* (Oxford: Oxford University Press, 2004, 9th edition) at 522-527.

(22) *Council of Civil Service Unions* v. *Minister for the Civil Service* [1985] AC 374 at 410.

(23) [1994] 1 AC 531.

(24) At 561 per Lord Mustill.

(25) At 564. This has not changed under the regime of the Freedom of Information Act 2001, though see s19.

(26) At 565.

(27) At 565.

(28) *Reg.* v. *Civil Service Appeal Board, Ex parte Cunningham* [1991] 4 All E.R. 310, approved by Lord Mustill at 564.

009-015 Mares 5/02/08 13:02 Page 13

Cunningham that he would get reasons, as he would have done had he been privately employed and hence in front of a different decision maker, for example an industrial tribunal set up to regulate such matters for the private sector, instead of the Civil Service Appeal Board, and because fairness required that Cunningham be aware of the issues the Civil Service Appeal Board had considered and whether it had acted lawfully (29). McCowan LJ considered several factors. He held that as the Civil Service Appeal Board was susceptible to judicial review of its actions, and as the procedures in place were unfair (as Cunningham couldn't know to what extent his submissions had been considered) and not strictly required by statute, and as requiring the Civil Service Appeal Board to give reasons would not frustrate the intention of the rules generally governing civil service pay and work conditions, and as the giving of reasons would not be harmful to the public, reasons should be given, though these need not be *"more than a few simple sentences"* (30).

For Leggatt LJ, the absence of reasons meant that there was no argument provided against the inference that the amount awarded was *"irrational, if not perverse."* There was no right to reasons, but the *"unexplained meagreness"* compelled the inference of irrationality (31).

Thus one can see the interplay between an account, in the narrow sense of reasons, and accountability, in the sense of responsibility. Without the former, the latter becomes more difficult, and thus the courts sometimes require reasons, albeit the presumption being that they are not generally required (32).

CORPORATE ACCOUNTABILITY

Accountability of companies is a complex matter. Directors of companies have fiduciary obligations and may be accountable in ways similar to trustees (33). The board of the company is required to hold an annual general meeting of the shareholders, and if certain requirements are met the shareholders may use this meeting to have resolutions passed that bind the directors. The annual report of the company should be tabled at the meeting, and questions may be asked about it of the directors.

Companies themselves, as distinct from their directors, are mainly held accountable through mandatory reporting requirements. These are governed by a series of Company Acts, and indeed *"the fundamental principle underlying the Companies Acts has been that of disclosure"* (34). Thus some information must be registered at Companies House and be held there for public inspection, some published in the official Gazette, some detailed in company registers, and set out in annual published company accounts that detail the company's financial position (35).

One new feature of the Company Act 2006 is that large companies are now obliged to provide a "business review" in their directors' report (36). This requirement has detailed reporting criteria, worth noting at least in part:

> Section 417(5): *In the case of a quoted company the business review must, to the extent necessary for an understanding of the development, performance or position of the company's business, include:*
>
> *(a)…*
>
> *(b) information about:*
>
> *(i) environmental matters (including the impact of the company's business on the environment),*
>
> *(ii) the company's employees, and*
>
> *(iii) social and community issues,*
>
> *including information about any policies of the company in relation to those matters and the effectiveness of those policies…*

If such information is not present in the review, the company must specifically note that it is absent. For quoted companies these reports and accounts must be posted on the internet. The business review is a reflection of the recognition that "in a modern economy, those who run successful companies need to develop relationships with employees, customers, suppliers and others which support long-term value creation" (37). While it remains to be seen how effective this particular reporting requirement is, it provides not only for the shareholders but also for other interested parties a way of gaining an account of what it is that the company has been doing, and this transparency may help corporate governance and thus ultimately shareholder and creditor value.

(29) At 320 per Lord Donaldson MR.

(30) At 323 per McCowan LJ.

(31) At 326 per Leggatt LJ.

(32) Though reasons often are required by statute. See for example: A. LE SEUR, 'Taking the Soft Option? The Duty to Give Reasons in the Draft Freedom of Information Bill' [1999] *Public Law* 419-427.(33) Thus for example an account of profits needs to be rendered when the director has profited improperly: see *Guinness* v *Saunders* [1990] 2 AC 663.

(34) P. L. DAVIES, *Gower and Davies' Principles of Modern Company Law* (London: Sweet and Maxwell, 2003, 7th edition) at 533. The law in England is currently undergoing reform, and a new Companies Act 2006 received Royal assent in November 2006, and will be completely operative by October 2008.

(35) P. L. DAVIES, *Gower and Davies' Principles of Modern Company Law* (London: Sweet and Maxwell, 2003, 7th edition) at 533-540.

(36) Company Act 2006, section 417.

(37) *Company Law Reform White Paper,* Cm 6456 (London, HMSO, 2005) at 10.

009-015 Mares 5/02/08 13:02 Page 14

EMPLOYMENT

No general obligation to give an account of proceedings as an employee arises. There are many ways to work, and generally one may distinguish the 'self-employed' on the one hand from the 'employee' on the other. The former is epitomised by someone in business for themselves with a contract to provide specific services. The latter is employed under a contract for services that they, rather than some sub-contractor, must perform themselves. In both circumstances, an obligation on an employee to provide an account of actions could arise explicitly under the terms of the work contract, and it is the contract, and any applicable statutes, that will determine the relation between the parties.

An obligation on an employee to account for profit can arise directly from the contract of employment, as in BLAKE, discussed above. And where an employee has fiduciary obligations, restrictions such as those discussed above with respect to trustees may also arise. But an obligation to give an account does not arise in general. The distinction between an independent contractor and an employee is, of course, the more complicated, and is spread more on a spectrum. But the classification matters, because an employee, as opposed to a contractor, has certain obligations of obedience, co-operation, and fidelity, which, if they are not made explicit in the contract of employment, will be implied by the courts (38).

These obligations are not, however, absolute. For example in *Laws* v *London Chronicle* (1959), Laws was an employee of the *London Chronicle* newspaper. After her immediate superior was involved in a disagreement with the managing director of the company, the immediate superior walked out of a meeting. The managing director told Laws to stay where she was, but she walked out too, out of, she said at trial, loyalty and embarrassment (39). The *London Chronicle* purported to dismiss her for misconduct in not obeying the order to remain. The Court of Appeal held that one act of disobedience would only be enough to justify dismissal if it went to show that the employee was effectively wilfully repudiating their contract of employment, and that was not the case here (40). Thus, though there is an at least implied obligation to obey orders in the way in which work is carried out, this is not without qualification. Nonetheless, in response to a request for an account of actions, it seems likely that such an account should be given. Such an account need not necessarily be volunteered however. For the implied duty of fidelity, while it includes an obligation not to act against the interests of the employer (41), does not include an implied duty to report one's own actions in violation of the contract of employment.

In the celebrated case of *Bell* v *Lever Bros* (1933) (42), Lever Bros hired Bell, and paid him under the terms of his contract of employment with them, and in particular paid him a termination payment at the end of his work under the terms of a side agreement to compensate him. Unknown to Lever Bros, Bell had entered into certain other transactions, which would have given Lever Bros the right to terminate the contract with him without entering into the side agreement for termination pay. Lever Bros sought to set aside the side agreement about termination pay on the grounds of the law governing mistake in contract, and thus sought to be excused its obligation to pay. The case is mainly noteworthy for what it says or does not say about the rules surrounding contractual mistake, but it also stands for the proposition that Bell was not obliged to inform Lever Bros of his own breach of contract.

The obligation of co-operation, or to maintain a relationship of mutual trust and confidence (43), may be illustrated by reference to an example. In the *ASLEF (No 2) Case* (1972) (44), workers taking industrial action with the aim of increasing their pay worked in strict compliance with their instructions, but were nonetheless, at least by Lord Denning MR, held to be in breach.

Thus the implied duties in employment are of a different sort to a duty to account. Such a duty may arise as a consequence of a request for an account, but such an account need not be volunteered.

POLITICAL ACCOUNTABILITY

The Government is accountable to Parliament, and on losing the confidence of Parliament must resign (45). This is relatively rare. Further, however, each Minister is also individually accountable. The 'orthodox doctrine' in the area of Ministerial accountability now appears to be that a Minister will be responsible, in the sense of being liable for censure, for what his department does at his request or for what he ought to know his department is doing, but will be accountable for, in the sense of being required to give an

(38) See S. DEAKIN and G. S. MORRIS, *Labour Law* (Oxford: Hart Publishing, 2005, 4th edition) at 331 to 345.

(39) *Laws* v *London Chronicle* [1959] 2 All ER 285 at 288.

(40) *Laws* v *London Chronicle* [1959] 2 All ER 285 at 288 per Lord Evershed MR.

(41) D. BRODIE, *The Employment Contract: Legal Principles, Drafting, and Interpretation* (Oxford: Oxford University Press, 2005) at 107.

(42) [1932] AC 161.

(43) See D. BRODIE, *The Employment Contract: Legal Principles, Drafting, and Interpretation* (Oxford: Oxford University Press, 2005) at 63.

(44) *Secretary of State for Employment v. Associated Society of Locomotive Engineers and Firemen and Others* (N° 2) [1972] 2 Q.B. 455.

(45) A. TOMKINS, *Public Law* (Oxford: Oxford University Press, 2003) at 133.

009-015 Mares 5/02/08 13:02 Page 15

account to Parliament, of everything that his department does (46).

But holding the Executive branch to account is a complex and demanding business, and it is not clear that Parliament operates well in the area; *"Ministerial responsibility is an erratic and defective instrument for this purpose"* (47). Part of the problem is that in a system with an un-written constitution, all one can point to for examples of the rules are past political practice.

One perhaps unexpected consequence in English law of Ministers being accountable to Parliament is that the courts have sometimes been too ready to leave it *only* to Parliament to hold Ministers to account, deferring to Parliament as the appropriate venue for such an accounting under their understanding of the separation of powers in the British constitution (48). Famously, in *Liversidge* v *Anderson* (1942), a case now no longer good law, a majority of the House of Lords (Lord Atkin dissenting) held that actions by the Home Secretary under a regulatory stipulation which provided that the Home Secretary, if he had *"reasonable cause to believe"* that a person had *"hostile origin or associations"*, could order that person detained, were not reviewable as to the reasonableness of the Home Secretary's belief (49). As Lord Wright put it:

> *…if the sense of the country was outraged by the system or practice of making detention orders, or, indeed, by any particular order, it could make itself sufficiently felt in the Press and in Parliament to put an end to any abuse and Parliament can always amend the regulation.* (50)



© Bridgeman Picture Library

Part of the problem is that in a system with an un-written constitution, all one can point to for examples of the rules are past political practice. *(Court of King's Bench, Westminster Hall, 1460)*

Nonetheless, Ministerial responsibility to Parliament, which is itself elected, does remain a constraint on Executive power (51).

CONCLUSIONS

This essay has attempted to show some areas of English law where accountability, in a sense narrower than complete 'responsibility,' is an issue. Of necessity, it has been the merest sketch: so many areas are interesting that detail has been sacrificed. But some themes emerge: where one party is privileged by having information, the other cannot hold them responsible unless they can compel them to account for their actions. The extent to which this consideration shapes the law differs: the result in administrative law is different to the result in trust law and to the regulatory scheme set up by statute in company law. The different viewpoints both provide an illustration of the flexibility of approach possible and a possible source of ideas for future regulation. On the other hand, undoubtedly, English law is complicated by its development through common law method: no rational actor planned it, and no rational actor, beginning now, would design the system this way exactly. But it does operate, in certain areas, to hold actors to account. ■

(46) C. TURPIN, *British Government and the Constitution* (Cambridge: Cambridge University Press, 2005 (reprint of 2002) 5th edition) at 460.

(47) W. WADE and C. FORSYTH, *Administrative Law* (Oxford: Oxford University Press, 2004, 9th edition) at 30.

(48) C. TURPIN, *British Government and the Constitution* (Cambridge: Cambridge University Press, 2005 (reprint of 2002) 5th edition) at 92.

(49) [1942] AC 206 at 222 per Viscount Maugham.

(50) [1942] AC 206 at 270.

(51) A. TOMKINS, *Public Law* (Oxford: Oxford University Press, 2003) at 134 and generally 133-170 for a detailed description.

016-025 Ayache 5/02/08 13:03 Page 16

L'OBLIGATION DE RENDRE DES COMPTES

LE RENDU DE COMPTES DANS L'ENTREPRISE : THÉORIES ET PERCEPTIONS

Quelle place les théories du management attribuent-elles au phénomène du rendu de comptes dans les entreprises ? Quelle perception en ont les acteurs mêmes de l'entreprise ? Les réponses apportées à ces deux questions, grâce une enquête menée auprès de *« middle managers »*, sont surprenantes. Le phénomène est encore peu pensé en tant que tel par les théories qui analysent le fonctionnement des organisations, et la perception qu'en ont les managers n'est pas celle à laquelle on s'attendrait. Perçue davantage comme un dispositif de contrôle que comme un outil de gestion, la notion de « rendre des comptes » a une telle connotation négative que le terme lui-même est souvent remplacé par d'autres (*reporting*, point, discussion, etc.). Pourtant, les managers passent leur temps à rendre des comptes, mais à leur manière et selon un rythme qui leur est propre.

Par **Magali AYACHE** (*), Doctorante ESCP-EAP et Université Paris X

A priori, le fait de rendre des comptes est un phénomène central et familier dans les organisations. Le PDG rend des comptes aux actionnaires lors de l'assemblée générale (il y est obligé, de par la loi), le directeur d'une division en rend aux dirigeants du groupe et aux parties prenantes, l'entreprise elle-même publie ses comptes, le chef de service rend des comptes à son supérieur lors d'un entretien annuel, et le manager de projet en rend lors des revues de projet.

Organiser le rendu de comptes est d'ailleurs l'une des fonctions des managers. Ces derniers, dit SIMONS (2005 : 1-2), *« donnent des noms aux différentes unités, choisissent les dirigeants et précisent les conditions du rendu des comptes* (stipulate accountabilities) *»*.

Pourtant, deux questions peuvent se poser : Quelle place exacte les théories qui analysent le fonctionnement des organisations attribuent-elles à ce phénomène ? Quelle place les acteurs eux-mêmes, lorsqu'on les interroge sur leurs pratiques, lui attribuent-ils ? Le présent article s'efforce d'apporter des éléments de réponse à ces deux questions.

Un examen des théories du management montre que celles-ci rencontrent une certaine difficulté à assigner une place clairement identifiée au rendu de comptes dans les organisations. La question n'est pas ignorée, mais la place occupée par le rendu de comptes reste assez floue.

(*) Mes remerciements sincères vont tout particulièrement à Hervé Dumez et aux autres membres du groupe de travail AEGIS. Je remercie également chaleureusement Hervé Laroche pour ses commentaires, ainsi que les deux relecteurs anonymes.
Magali.ayache@escp-eap.net

016-025 Ayache 5/02/08 13:03 Page 17

Une enquête empirique exploratoire, réalisée par entretiens, montre la même chose : les acteurs n'ont pas une perception claire du statut du rendu de comptes dans leur pratique et ils tendent même à le « refouler ».

QUELLE PLACE LES THÉORIES DE L'ACTION DANS LES ORGANISATIONS FONT-ELLES AU PHÉNOMÈNE DU RENDU DE COMPTES ?

Pourquoi un acteur dans l'organisation a-t-il à rendre des comptes ? Parce qu'un supérieur lui a confié une tâche et qu'il s'est engagé à la réaliser, ce qui relève d'une forme de contrat. Ce contrat comporte généralement une dimension d'incertitude (asymétrie d'information, autonomie laissée à l'acteur, aléas possibles). D'où la nécessité, semble-t-il, de moments au cours desquels l'acteur rend des comptes à celui qui lui a confié la tâche. Ce dernier évalue alors, au regard des comptes qui lui sont rendus, la manière dont le contrat a été rempli. L'incertitude peut porter sur le comportement de l'acteur et/ou sur les résultats de son action (OUCHI, 1977). Le degré d'incertitude s'établit alors entre deux extrêmes : aucune incertitude si les comportements sont transparents et les résultats parfaitement observables, et une incertitude maximale si les comportements sont opaques et les résultats difficilement observables.

Ceci nous amène à proposer une grille simplifiée permettant de classer les théories de l'action dans les organisations et de voir quelle place elles font au phénomène du rendu de comptes.

Une première case de cette grille (cf. Tableau, ci-dessous) présente une situation limite (case 1) : les comportements étant transparents et les résultats parfaitement observables, il n'y a aucune place pour le rendu de comptes. Les trois autres cases (cases 2, 3 et 4) présentent des natures et des degrés d'incertitude variables : le contrat est alors perçu comme incomplet par les gestionnaires (GIRIN, 1995). La question de la place du rendu de comptes dans ces trois configurations se trouve dès lors posée.

• *Quand les termes du contrat sont certains (case 1)*

Si l'action est très cadrée, c'est-à-dire si le contrat entre le subordonné et son supérieur est certain et mentionne clairement les objectifs à atteindre et les moyens mis à disposition pour ce faire, rendre des comptes a peu de sens. L'idéal taylorien (1911) illustre bien ce propos : l'organisation optimale des tâches (le *« one best way »*), via une standardisation précise et préalable des procédés et des résultats, rend inutile le rendu de comptes puisque les individus sont fortement contrôlés, et ce de façon continue, sur les moyens et sur les objectifs. Même si les défenseurs des idées de Taylor, comme LOCKE (1982), soulignent qu'un retour quotidien portant sur l'atteinte des objectifs assignés (par exemple, sur le nombre de pièces produites) était prévu, le retour de la part des subordonnés (sous la forme d'un rendu de comptes) ne l'était pas : les écarts entre le prévu et le réalisé relèvent d'un dysfonctionnement du système, qui doit être éliminé rapidement. Néanmoins, dans un contexte de normalisation extrême des comportements où des règles sont édictées pour chaque situation, les individus sont rarement passifs face à la négation de l'autonomie et leur réponse se fera en termes de résistance face à une taylorisation poussée des comportements (BUSCATTO [2002] en donne un exemple dans

Théories managériales et incertitude des contrats

		Résultats	
		Facilement observables et mesurables	**Difficilement observables et mesurables**
Comportements	**Transparents**	***Case 1*** – Taylorisme/Organisation Scientifique du Travail	***Case 3*** – Contrat basé sur les comportements (EISENHARDT, 1989)
	Opaques	***Case 2*** – Théorie de l'agence (version gestionnaire « classique »), mandat clair (GIRIN, 1995), contrat basé sur les résultats (EISENHARDT, 1989) – Direction participative par objectifs (version « normative »), École des Relations Humaines	***Case 4*** – Théorie de l'agence revisitée (HENDRY, 2002), mandat confus (GIRIN, 1995)

Contrat dont les termes sont certains

Contrat dont des termes sont incertains

016-025 Ayache 5/02/08 13:03 Page 18

les centraux téléphoniques) ou en termes de transgression des règles (HONORÉ, 2000).
Le rendu de comptes devient possible dans le seul cas où des incertitudes apparaissent, celles-ci pouvant susciter des demandes d'explications.

• Quand les résultats sont observables, mais avec une autonomie de l'acteur (case 2)

La vision selon laquelle les individus dans les organisations ont des objectifs clairs et sont laissés libres de les atteindre comme ils l'entendent est communément répandue. Les théories relient-elles cette opacité des comportements et le phénomène du rendu de comptes? Cette question sera abordée à travers la théorie gestionnaire de l'agence (GIRIN, 1995) et la direction participative par objectifs (DPPO). Dans ces deux perspectives, il s'agit de «faire faire»: faire en sorte qu'un individu réalise le mieux possible une action que son supérieur lui a confiée (ou qu'ils ont négociée ensemble), la manière dont l'action est menée étant en grande partie opaque pour le supérieur. Cette opacité peut être constatée, inévitable (l'acteur peut l'exploiter à son profit) ou, au contraire, voulue par le supérieur, en tant que pendant de l'autonomie. Le rendu de comptes est-il un levier permettant de gérer cette opacité?



© KHARBINE-TAPABOR

[…] **dans un contexte de normalisation extrême des comportements où des règles sont édictées pour chaque situation, les individus sont rarement passifs face à la négation de l'autonomie et leur réponse se fera en termes de résistance face à une taylorisation poussée des comportements.** (1961, dactylo à l'entrainement. La superviseur utilise un chronomètre.)

La théorie gestionnaire de l'agence postule l'existence d'une asymétrie d'information entre celui qui mandate et celui qui est mandaté – ce dernier pouvant faire un usage stratégique de l'information (CROZIER & FRIEDBERG, 1977). Pour rééquilibrer cet écart informationnel, la réponse aurait pu se faire précisément en termes d'information: en obligeant l'acteur à rendre des comptes, à divulguer l'information dont il dispose, l'asymétrie pourrait disparaître. Or, du fait de l'hypothèse d'opportunisme de l'agent (qui n'a pas intérêt à dévoiler une information qu'il est le seul à contrôler), la réponse s'est plutôt faite par le biais d'incitations financières (en essayant d'aligner les intérêts de l'agent sur ceux du principal par des stock-options, par exemple) et coercitives (en surveillant les actions de l'agent par un système de contrôle extérieur). C'est ce qu'EISENHARDT (1989) appelle un contrat basé sur les résultats. Implicitement, dans cette théorie, le rendu de comptes n'est pas considéré comme fiable, comme digne de confiance; il est donc inutile de le penser davantage. D'ailleurs, si le rendu de comptes était un dispositif fiable, aurait-on besoin de mettre en place des incitations? D'où une contradiction possible entre ces deux approches.
Le courant de la direction participative par objectifs (DPPO) aborde la question de l'opacité des comportements sous un tout autre angle. L'opacité est voulue par le supérieur, et non subie. L'acteur doit être autonome pour être motivé: on lui fixe des objectifs et on le laisse libre de s'organiser comme il l'entend pour les atteindre. Prônant comme facteurs de motivation (dans la lignée de l'École des Relations Humaines) l'enrichissement des tâches, l'accomplissement par la responsabilisation ou encore l'autonomie, la DPPO devrait, dès lors, mettre en avant le dispositif de rendu de comptes obéissant au triptyque «fixation d'objectifs clairs – autonomie dans la réalisation – rendu de comptes». Les objectifs y sont définis en commun avec les subordonnés; ils sont clairs, spécifiques et chiffrés au maximum, afin de pouvoir être vérifiés facilement (pour une synthèse, voir MCCONKIE, 1979). Les individus sont ensuite censés être autonomes dans leurs moyens, le supérieur n'intervenant plus dans cette phase. *Ex-post*, quand son subordonné lui rend des comptes, le supérieur évalue si les objectifs fixés sont atteints ou non. Dans cette configuration, le moment de rendre des comptes devrait donc être essentiel. Néanmoins, comme tous les efforts ont porté sur la définition et la clarification des objectifs sous une forme facilement mesurable (lors de la phase de négociation), l'évaluation de leur atteinte (qui correspond au moment du rendu de comptes) est simple et rapide: il s'agit en effet davantage d'un rapprochement d'informations – au cours duquel on compare le prévu et le réalisé – que d'un processus social au sens propre.

016-025 Ayache 5/02/08 13:03 Page 19

Ainsi, tant la théorie de l'agence, reposant sur l'hypothèse de l'opportunisme du mandataire et estimant que l'incitation est le meilleur moyen d'y répondre, que la DPPO, qui met l'accent sur la définition des objectifs, se placent dans la configuration de résultats clairs et de comportements opaques et relativisent la pertinence du rendu de comptes en tant que dispositif. Celui-ci n'est, finalement, qu'une question rapidement évacuée, faisant l'objet de peu d'élaboration.

Quelle place le rendu de comptes prend-il, dès lors que les résultats sont flous, voire non observables ?

Avant de répondre à cette question, précisons pourquoi les résultats à atteindre (ou objectifs) peuvent être flous. Les personnes qui fixent les objectifs peuvent être multiples et avoir des attentes contradict (TSUI & *al.*, 1995) ; la complexité des formes organisationnelles (comme les structures matricielles) et la multiplication des parties prenantes (clients, fournisseurs, collaborateurs, supérieurs, actionnaires, etc.) augmentent d'autant plus cette confusion. L'environnement peut être incertain, auquel cas, il est difficile, pour le supérieur, de faire des prévisions sur l'activité future. Si la tâche est complexe, le supérieur peut, par ailleurs, ne pas avoir les compétences nécessaires pour fixer des objectifs (HENDRY, 2002) : le mandat sera peu spécifié, « confus » selon GIRIN (1995). Enfin, le mandat peut être volontairement flou (JACKALL, 1988) : le supérieur ne souhaite pas rentrer dans le détail des spécifications des objectifs, car il veut se préserver une marge de manœuvre pour le cas où le résultat obtenu serait différent de celui qu'il souhaite (pour une analyse détaillée, voir AYACHE & LAROCHE, 2007).


© British Library/MI/KHARBINE-TAPABOR

Le rendu de comptes serait un dispositif à construire, dans le temps, au rythme de l'instauration d'une confiance qui s'établit en dynamique entre le supérieur et le subordonné, et dont l'équilibre est toujours fragile. *(Contremaître et jardinier, miniature extraite du Livre des Profits champêtres de Petro di Crescenzi, agronome du XIIIe siècle. Cette version du manuscrit date du XVIe siècle)*

• Quand les résultats sont difficilement observables, mais avec une transparence des comportements (case 3)

Parfois, l'incertitude porte sur les résultats de l'action. C'est le cas lorsque celle-ci est complexe (par exemple, dans le cas d'un travail d'expert ou de professionnel). Confrontées à cette incertitude, les organisations peuvent choisir ce qu'EISENHARDT (1989) appelle un contrat basé sur les comportements. Ces derniers sont alors spécifiés et standardisés. La formation, des valeurs partagées et des comités diffusant les meilleures pratiques peuvent contribuer à ce processus de standardisation. Quelle est la place du rendu de comptes lorsqu'un tel type de contrat est pratiqué ? Il porte sur le comportement et, plus précisément, sur le respect des normes en la matière. En situation de routine, un contrôle est exercé pour vérifier que les comportements observés respectent bien les normes édictées. Ce n'est qu'en cas de doute ou de résultat visiblement catastrophique que le professionnel ou l'expert est sommé de rendre des comptes : il peut avoir à s'expliquer sur son comportement et devoir prouver qu'il a bien respecté les standards, ou qu'il a eu des raisons fondées de s'en écarter. En pratique, la place du rendu de comptes semble donc, dans ce cas de figure également, limitée. C'est parce que le rendu de comptes, dans une telle situation, pose de redoutables problèmes de mise en œuvre (lorsque la catastrophe advient, il est par définition trop tard) que des systèmes de clarification des objectifs ont été mis en place dans de nombreux domaines relevant de l'expertise (comme l'analysent MINVIELLE et SCHILTE, dans ce même dossier, à propos de la qualité des soins à l'hôpital).

• Quand les résultats sont non-observables et les comportements opaques (case 4)

Si l'on ajoute, aux résultats flous, le fait que le comportement du subordonné n'est pas observable (ce qui est en général le cas dès que les activités deviennent complexes, voir GIRIN, 1995), le contrat entre le subordonné et le supérieur sera alors difficile à établir. On se place ici dans un cadre d'autonomie très forte du subordonné, qui doit naviguer dans cette ambiguïté : il cherchera, par conséquent, à interpréter les objectifs et à faire en sorte de se conformer à ce qu'il pense que l'on attend de lui (LAROCHE, 2000).

Tout devrait donc se jouer au moment du rendu de comptes : les explications sur les actions menées

016-025 Ayache 5/02/08 13:03 Page 20

constituent un moment clé pour lever les ambiguïtés. Les échanges entre le supérieur et le subordonné sur l'interprétation des objectifs et des attentes et sur les actions menées doivent aboutir à une vision partagée de l'action et de l'environnement dans lequel celle-ci se déploie. Expliquer les actions, c'est-à-dire rendre des comptes – notamment quand les résultats à atteindre sont flous et que les comportements sont non-observables – devrait donc être une question importante à traiter pour les théories.

Il nous semble néanmoins que celles-ci n'ont pas donné au phénomène la place centrale à laquelle on aurait pu s'attendre : elles l'abordent sous une autre forme. Dans des situations telles que celles-ci, les individus partagent avec leur supérieur la signification des événements (surtout celle d'événements complexes ou imprévus) à travers des interactions régulières. Ceci permet au supérieur de développer une connaissance locale de l'action, portant sur les spécificités du contexte dans lequel elle se déroule (ROBERTS & SCAPENS, 1985), sans attendre l'entretien annuel ou la publication des « comptes » (au sens comptable du terme) pour évaluer l'action et ses résultats. Le mécanisme en œuvre n'est pas formellement ce qu'on pourrait appeler du rendu de comptes, mais davantage une construction continue de sens sur l'action.

En prenant en considération deux dimensions classiques en management – les résultats et les comportements – et en faisant varier la nature et le degré de l'incertitude du contrat liant le subordonné à son supérieur, l'étude des théories de l'action dans les organisations met en lumière le caractère problématique du rendu de comptes. La place que lui attribuent les différentes théories reste relativement floue.

Quand on les interroge sur leur pratique du rendu de comptes, quelle place les acteurs eux-mêmes lui attribuent-ils ?

COMMENT LES ACTEURS DE L'ENTREPRISE PERÇOIVENT-ILS LE PHÉNOMÈNE DU RENDU DE COMPTES ? QUELQUES PROPOSITIONS TIRÉES D'UNE ENQUÊTE EMPIRIQUE EXPLORATOIRE

Une enquête empirique exploratoire (1) a été menée pour comprendre comment le phénomène était perçu dans l'entreprise. Elle a reposé sur des « orientations théoriques », au sens de VAUGHAN (1992). La recherche portait sur le lien établi par les acteurs entre autonomie (le degré d'incertitude du contrat) et rendu de comptes. La première partie de l'entretien visait à comprendre quelle perception les acteurs avaient de leur degré d'autonomie, la seconde portait sur le rendu de comptes proprement dit. L'enquête a été constituée d'entretiens semi-directifs (treize) avec des *« middle managers »* de différentes organisations, d'une durée moyenne d'une heure et demie. Ces entretiens ont été réalisés auprès de personnes travaillant dans des entreprises présentant des caractéristiques variées et occupant des postes différents.

Nous avons choisi des grandes entreprises dans des secteurs traditionnels (banque, industrie) et des start-up. Certaines de ces entreprises étaient des filiales de groupes étrangers (américain et allemand). Enfin, les managers rencontrés avaient des postes variés, dont certains en rapport direct avec des objectifs chiffrés (des managers commerciaux) et d'autres opérant avec des objectifs plus complexes (directeur de la communication, manager de projet, patron de filiale). Nous n'avons pas repéré de différences significatives en fonction des contextes, sauf quelques divergences, limitées, entre les univers chiffrés et ceux qui le sont moins.

Cette partie cherchera à mettre en avant les perceptions des acteurs que nous avons rencontrés, à les expliquer et à les interpréter à la lumière de la littérature. Ceci nous permettra de formuler des propositions sur le phénomène de rendu de comptes.

Le rendu de comptes : un dispositif à construire au quotidien avec son supérieur

• *Enquête exploratoire*

Les managers rencontrés semblent nous dire qu'il faut distinguer les situations plutôt que les contextes d'organisation. Lorsque tout va bien, l'autonomie du manager apparaît grande et l'obligation de rendre des comptes, relativement faible :

> *« Cette année, […] on est en période de très forte croissance – on est à 30 % au-dessus de nos objectifs… –, donc, bien sûr, j'ai toute l'autonomie dont je peux rêver ».*

Le *« bien sûr »* semble indiquer que, dans les situations où les objectifs sont facilement atteints, les supérieurs, comme les subordonnés, estiment peu nécessaire de passer du temps au rendu de comptes (la notion d'autonomie ne va pas de pair avec l'obligation de rendre des comptes). Lorsque la situation s'inverse (parce que les objectifs ne paraissent pas devoir être atteints), le dispositif de gestion passe au contrôle, au suivi étroit. Ce même manager, patron pour la France d'un groupe allemand de prestations de voyages d'affaires, se dit *« persuadé qu'en-dessous des objectifs, l'autonomie serait limitée ; en tout cas, il y aurait plus de contrôle… »*

Ce discours est confirmé par un manager commercial d'une filiale française d'un groupe américain de haute technologie :

(1) Les matériaux empiriques de cet article ont été recueillis dans le cadre d'un travail de thèse (Université de Paris X-Nanterre et Ph.D. ESCP-EAP) sous la direction de H. Laroche.

016-025 Ayache 5/02/08 13:03 Page 21

« L'autonomie est large, mais elle est guidée par les objectifs qu'on a à atteindre. Moi, le sentiment que j'ai, c'est que je suis très autonome tant que j'atteins les objectifs. Si, par contre, je ne les ai pas atteints, mon autonomie va se réduire, dans le sens où on va me donner les directives qui m'aident à atteindre ces objectifs ».

Ces citations semblent indiquer plusieurs choses. Lorsqu'on les interroge, les managers opposent spontanément et directement autonomie et contrôle, sans faire une grande place au rendu de comptes proprement dit. Tout se passe comme si le suivi de réalisation des objectifs ne posait pas de problèmes particuliers, comme si, en tout cas, il ne nécessitait pas de dispositif spécifique.

Le rendu de comptes est-il, alors, complètement absent de l'action en entreprise ? Pas tout à fait, quand même. Mais il apparaît comme un processus à construire, un équilibre délicat à trouver. C'est ainsi que le perçoit un manager du développement commercial d'une grande banque de détail française :

« Je suis plutôt autonome, parce que j'ai une responsable qui me fait confiance sur les sujets. Ça a mis du temps, mais maintenant, j'attends d'avoir quelque chose de ficelé pour le lui montrer, plutôt que de voir chaque jour où j'en suis par rapport à mes sujets ».

Le *« plutôt »* indique la fragilité du processus. La confiance se construit au fil du temps, dans une logique d'interaction. Enfin, le rendu de comptes apparaît dans une double dimension. Le mot *« ficelé »* attire l'attention sur la forme. On met les « comptes » en forme, pour pouvoir les rendre. Il y a, là, une dimension formelle. La seconde dimension est temporelle : le rendu de comptes se fait par intervalles. Le supérieur doit faire confiance, et accepter de n'être tenu au courant que de temps en temps, de manière à garantir l'autonomie du subordonné.



© Gianni Dagli Orti/COLL. DAGLI ORTI-PICTURE DESK

Expliquer les actions, c'est-à-dire rendre des comptes […] **devrait être une question importante à traiter pour les théories. Il nous semble néanmoins que celles-ci n'ont pas donné au phénomène la place centrale à laquelle on aurait pu s'attendre** […]. *(La pesée des âmes, Égypte, vers 1000 av JC)*

• Le rendu de comptes, un équilibre fragile entre confiance et contrôle

La pratique du rendu de comptes, telle qu'elle est exprimée par les acteurs, rejoint des éléments évoqués par des chercheurs. AMMETER & *al.* (2004) exposent un modèle dans lequel la confiance et le rendu de comptes apparaissent comme des substituts, la réalité de ces dispositifs dans les organisations se situant quelque part entre ces deux extrêmes. Ceci recoupe, dans une certaine mesure, l'idée selon laquelle, soit les résultats sont bons, et le subordonné se sent très autonome, sans ressentir l'obligation de rendre des comptes, soit les résultats sont mauvais, et la situation tend à basculer vers un contrôle fort du subordonné par le supérieur. Ce genre de constat se retrouve dans l'idée de la « gestion par exception » développée à la suite du *« management by objectives »*. Le supérieur reprend la main, quand les choses dérivent.

Aussi, peut-on formuler la proposition suivante :

– Proposition n° 1 : Le rendu de comptes serait un dispositif à construire, dans le temps, au rythme de l'instauration d'une confiance qui s'établit en dynamique entre le supérieur et le subordonné, et dont l'équilibre est toujours fragile.

Ce manque de stabilité du phénomène, ce difficile équilibre en constante redéfinition, explique peut-être le fait que les théories ne le mettent pas en avant.

L'enquête empirique exploratoire nous a permis d'aller plus loin, sur cette problématique du rendu de comptes.

016-025 Ayache 5/02/08 13:03 Page 22

La dimension informelle du rendu de comptes masque l'idée de la construction des comptes et du refoulé du phénomène

• *Enquête exploratoire*

La perception que les acteurs ont du phénomène passe par le langage. L'expression même de « rendre des comptes » apparaît très rarement, et elle semble même « taboue » pour certains : dans l'esprit des subordonnés, elle est visiblement associée à l'idée d'un contrôle étroit par le supérieur, elle revêt donc une connotation négative ; dans celui des supérieurs, elle est associée à un aspect relativement désagréable de leurs relations avec leurs subordonnés. L'expression « rendre des comptes » semble remplacée par les termes suivants, qui reviennent souvent dans les entretiens, quels que soient les contextes :

« informel », « discussion », « passer en revue », « reporter », « reporting », « mettre au courant », « faire le point », « vérifier que les choses avancent », « communiquer », « informer ».

Dans une large mesure, ces termes renvoient, même dans les univers chiffrés des commerciaux, à une dimension informelle, qui peut avoir deux significations. L'une porte sur le statut de la situation : il s'agit d'une simple discussion, d'une mise au courant. L'autre porte sur la nature de ce qui est remis ou « rendu » : il s'agit de faire un *« point »* au cours duquel on passe en revue les choses qui sont en train d'être faites, et qui permet au supérieur de vérifier que cela avance. On peut s'interroger, en revanche, sur le terme de *« reporting »* qui vient directement de l'anglais et renvoie à une situation extrêmement officielle et formelle. L'Oxford Dictionary en donne ce sens premier : *« an account given of a particular matter, especially in the form of an official document, after thorough investigation or consideration by an appointed person or body : the chairman's annual report ».*

C'est l'équivalent, très officiel et formel, du fait de « rendre des comptes » (en français). Plutôt que d'adopter le terme anglais *« accountability »*, qui n'a pas d'équivalent dans notre langue, les managers lui préfèrent le terme *« reporting »*, lequel n'est pas utilisé dans son sens premier. Il renvoie ici à quelque chose d'atténué, de plus informel. On parle de ce qu'on fait. On donne de l'information. Peut-être celle-ci est-elle un peu plus formelle, chiffrée, qu'un simple « passage en revue ». L'expression anglaise de *reporting*, détournée de son sens premier, paraît jouer le rôle d'un substitut atténué du fait de rendre des comptes, au sens propre.

Mais l'analyse du langage employé attire l'attention sur le statut des chiffres dans le rendu de comptes. Les commerciaux parlent plus spontanément de rendu de comptes que les autres. Ils rendent compte régulièrement de l'avancement sur leurs objectifs chiffrés, le supérieur pouvant facilement constater si les objectifs vont progressivement être atteints. Si ce n'est pas le cas, ils doivent s'expliquer :

> *« J'expliquais cette moindre croissance (par rapport aux autres pays d'Europe) par des éléments factuels liés aux clients, à leur chiffre d'affaire ; j'ai des clients qui ont fait faillite »* (un manager commercial d'une filiale française d'une société américaine, secteur des hautes technologies).

La dimension factuelle est souvent évoquée par les managers : pour argumenter, il faut pouvoir étayer ses propos par des faits avérés.

En revanche, d'autres managers emploient plutôt les expressions mentionnées plus haut, et ils n'ont visiblement pas le sentiment de rendre des comptes (ce qui est même le cas de certains commerciaux). En tout cas, ils ne perçoivent pas ce processus. Même si chacun des managers interrogés a des objectifs à atteindre, définis au minimum tous les ans, quand on parle de « rendre des comptes », certains nient l'existence du phénomène :

> *« Il n'y a pas vraiment ce genre de truc, où tu rends compte toutes les semaines, où on se fait une réunion de travail toutes les semaines »* (un manager dans un grand cabinet de conseil international) ;

ou encore :

> *« C'était très informel, donc pas de suivi, de réunions face-to-face ou one-to-one comme ça, à heure régulière, chaque semaine ; pas de rapports d'activité à rendre, etc. On a vraiment une relation basée sur l'informel, sur la discussion, dans les couloirs »* (un manager de projet dans une grande entreprise agroalimentaire, siège aux États-Unis).

La dimension informelle est donc fortement mise en avant par les managers interviewés. Il est cependant à noter que la question du langage peut avoir une influence : la traduction par « rendu de comptes » est restrictive puisque le terme « comptes » peut, dans l'esprit des individus, renvoyer aux chiffres (d'où une reconnaissance de la pratique par les commerciaux, mais pas par les autres), et que le terme « rendu » évoque l'acte, alors que le terme *« accountability »* contient l'idée de potentialité (*cf.* l'introduction du dossier).

Ceci nous permet néanmoins de voir se dégager, en creux, par opposition, l'idée que les acteurs se font du rendu de comptes : quelque chose qui intervient à intervalles réguliers (et qui tourne au contrôle, si cet intervalle est trop réduit), et quelque chose d'assez formel, notamment dans le support (plus il y a de chiffres, plus on se rapproche du « rendu de comptes » tel que le voient les acteurs, et tels qu'ils tendent à le refuser). Lorsque l'on évoque les supports formels, il est plutôt question de *« rapports mensuels à remonter »*, de *« mails, notes, points »* ou encore de *« points réguliers »*. L'informel renvoie à des réunions que le manager demande à son supérieur pour exposer *« une opération particulière »* ou pour passer en revue toutes les questions en cours et tenir au courant son supérieur. Il est donc étonnant de voir que les managers s'accordent sur les supports du rendu de comptes, mais diffèrent sur l'interprétation de l'interaction qui a lieu autour de ces supports. Certains disent rendre des comptes grâce à ces supports alors que

016-025 Ayache 5/02/08 13:03 Page 23

d'autres, justement, disent qu'ils ne rendent pas de comptes (pour certains, parce qu'ils n'utilisent pas ces supports, pour d'autres, parce que ce n'est pas vraiment ce qu'ils entendent par « rendre des comptes »). Autrement dit : dans les entretiens, l'accent a été surtout mis sur l'informel, par opposition à un rendu de comptes plus formel.

• *Le rendu de comptes, un dispositif informel, permanent et refoulé*

Les acteurs perçoivent un dispositif plus continu, plus informel, de construction commune de l'action entre le supérieur et le subordonné, plutôt qu'un dispositif de rendu de comptes formel, sous la forme d'un moment privilégié, séparé de l'action, où le manager rend compte explicitement de l'atteinte ou non de ses objectifs. Ce dernier type de rendu de comptes n'est pas vu comme central, dans le déploiement de l'action managériale. Peut-on, pour autant, dire que l'accent mis sur la dimension informelle dans la relation manager/subordonné évince le fait que les managers rendent compte de leurs actions à leurs supérieurs ? Vraisemblablement non, car les managers sont responsables de leurs actions et des actions de leurs subordonnés (HALES, 1999), et leurs supérieurs veulent contrôler leurs actions.

Les explications de l'action par les managers se font sous une autre forme, davantage au fil du temps, dans une construction de sens permanente (FERRIS & *al.*, 1994). Ces explications ne sont pas nécessairement incluses dans un dispositif organisationnel particulier, mais elles ont lieu tout au long de l'action (AYACHE & LAROCHE, 2007). Les acteurs anticipent, en effet, qu'ils devront expliquer leurs actions et ils préfèrent diffuser au fur et à mesure des explications, ou au moins des éléments d'information, qui permettront d'interpréter les actions *ex-post*. Ainsi, en suivant ORBUCH (1997) qui parle d'*« account-making »* (2), on peut formuler la proposition suivante :

– Proposition n° 2 : Les comptes se construisent tout au long de l'action plutôt qu'ils ne sont rendus, notamment quand le contexte organisationnel est flou et ambigu.

Une autre interprétation possible de l'absence, pour certains, de rendu de comptes au sens formel, et de la mise en avant du mécanisme dans une perspective informelle, consisterait à dire que les individus ne supportent pas de jouer cette scène formelle et préfèrent situer leur relation avec leur supérieur dans un cadre moins formel.

Comme cela est évoqué par certains et conformément à la DPPO, la scène formelle, discontinue, pour le rendu de comptes existe bien, et peut avoir lieu à intervalles plus ou moins réguliers (au moins une fois par an, lors de l'entretien annuel ou lors de la remontée de rapports mensuels, par exemple). Mais l'accent est davantage mis, par les individus, sur la dimension informelle de la relation avec le supérieur pour expliquer à tout moment les problèmes et événements. Cela laisse penser que cette scène informelle est de loin préférée par les individus. En effet, elle met en avant les bonnes relations avec le supérieur et elle fait disparaître le caractère obligatoire du rendu de comptes, et donc l'expression d'un contrôle étroit de l'action par le supérieur (contrôle que les acteurs ne peuvent admettre puisqu'ils sont réputés être autonomes et responsables – HALES, 1999).

L'aspect formel du rendu de comptes est en effet pénible (et ce, pour plusieurs raisons) tant pour le supérieur que pour le subordonné. Le supérieur, s'il reçoit des comptes de son collaborateur, n'aime pas lui donner un retour négatif (KLIMOSKI & INKS, 1990) en cas de problème. De son côté, le subordonné, sommé de rendre des comptes d'une manière formelle, n'aime pas non plus avoir à entrer dans des processus cognitifs complexes, ce qui peut être nécessaire quand il doit expliquer ce qu'il fait (TETLOCK & *al.*, 1989). Le subordonné peut aussi avoir le sentiment qu'il perd son autonomie ou que le contrôle augmente sur son travail, ce qui peut être considéré comme démotivant. On peut donc formuler la proposition suivante :

– Proposition n° 3 : Les individus prétendent ne pas jouer cette scène de rendu de comptes, en en refoulant l'existence, alors qu'elle se joue en permanence dans les organisations.

Néanmoins, même s'ils refusent de voir le rendu de comptes comme une dimension essentielle de leur action, notamment pour le versant du « contrôle », les mêmes individus peuvent lui reconnaître d'autres finalités.

La dimension stratégique du rendu de comptes semble importante

• *Enquête exploratoire*

Comme nous l'avons vu, les individus préfèrent évoquer les interactions avec leur supérieur sur un mode informel. S'ils semblent interpréter le rendu de comptes formel comme l'explication de leurs actions devant un juge, ils reconnaissent solliciter leurs supérieurs pour un avis, un conseil ou pour construire en commun une certaine réalité. C'est la finalité, selon eux, de l'interaction avec leur supérieur.

Pour d'autres, le fait de rendre des comptes favorise trois choses : montrer que l'on agit bien (du moins, pour le mieux), rassurer son supérieur sur le fait que tout va bien et (au pire) pouvoir dégager sa responsabilité.

La première vision équivaut à faire de la publicité sur l'action que l'on mène, en montrant que l'on est efficace et en le faisant savoir à son supérieur :

> *« On ne fait qu'y gagner, finalement, puisqu'on rend compte de tout le travail qu'on fait »* (un manager dans une start-up pharmaceutique).

(2) Cette idée est sensiblement différente de celle évoquée par des travaux plus comptables (voir la thèse de FAURÉ [2006] sur cette question), puisqu'ici, nous considérons les comptes au sens d'*« accounts »*, qui incluent les explications qualitatives et quantitatives. Dans ce cas, la construction de comptes prend une dimension plus globale.

016-025 Ayache 5/02/08 13:03 Page 24

Dans une optique d'évaluation, montrer ce que l'on fait permet d'être bien vu. Le risque de réduction de son autonomie est faible, puisque, les résultats étant présentés comme bons, le supérieur a peu de chances de contrôler l'action de près.

Mais rendre des comptes est également vu comme une façon de rassurer son supérieur, en montrant que l'action est maîtrisée. Les managers disent que leurs supérieurs n'apprécient pas l'imprévu : ils vont donc chercher à communiquer le plus rapidement possible à ces derniers les problèmes qui pourraient survenir ou, au contraire, les succès importants. Le manager doit donc montrer qu'il gère l'imprévu et réussir à en convaincre son supérieur :

> *« Je fais en sorte qu'il ne découvre rien subitement, que tout lui semble relativement naturel, préparé et géré »* (le patron, pour la France, d'une entreprise d'organisation de voyages d'affaires, sise en Allemagne, d'un effectif d'une quinzaine de personnes) ;
>
> ou encore :
>
> *« Ce sont des gens extrêmement anxieux, et il faut pas jouer avec ça, il faut les rassurer »* (un conseiller du directeur dans un organisme de régulation et de contrôle).

Quand un manager rend compte à son supérieur (ou l'informe de ce qu'il fait), montrer la maîtrise qu'il a de la situation semble être un point très important, visant non seulement à rassurer son supérieur, mais aussi à s'assurer une tranquillité vis-à-vis de ce dernier (qui sera peut-être, de ce fait, un peu moins présent, moins « sur son dos »).

Enfin, une autre finalité du rendu de comptes semble être de pouvoir dégager sa responsabilité, en cas de problème : si un individu rend compte de toutes ses actions, son supérieur ne pourra pas lui reprocher d'avoir mal agi :

> *« Je fais tout par écrit et je garde tout, pour que, s'il y a un problème sur un dossier, je puisse tout sortir pour démontrer en fait que j'ai fait mon taf »* (un manager du développement commercial, au siège d'une grande banque de détail française).

Le rendu de comptes prend ici une autre signification : il s'agit de la possibilité, à tout moment et à l'improviste, d'être en situation d'avoir à se justifier. C'est le modèle de la parabole de l'Évangile quand le maître rentre de voyage et demande des comptes à ses serviteurs (3). Il s'agit alors de montrer que tout est en ordre et que l'on a bien agi.

• *Le rendu de comptes, un instrument au service de la réussite*

Les managers n'aiment pas dire ni penser qu'ils rendent des comptes à leur supérieur. Ils récusent la dimension inquisitoriale du phénomène du rendu de comptes, mais, dans le même temps, ils lui reconnaissent une certaine finalité puisqu'ils le considèrent comme une ressource utile pour leur propre image : donner les bonnes explications est un moyen de gérer les impressions sur ses propres actions (voir, par exemple, CALDWELL & O'REILLY, 1982). On parle alors de management des impressions *(« impression management »)*. Pour réussir cela, on peut envoyer certains signaux, restreindre les informations que l'on va donner, donner certaines explications, plutôt que d'autres. Ainsi, on peut formuler la proposition suivante :

– Proposition n° 4 : Savoir bien rendre des comptes (au sens de donner les informations et des explications adéquates sur son action, et les faire accepter) serait une compétence clé pour réussir dans l'univers organisationnel (AYACHE & LAROCHE, 2007).

CONCLUSION

Le rendu de comptes devrait être un des phénomènes les mieux reconnus dans l'entreprise. Or, sa place n'apparaît guère évidente, au terme de l'enquête que nous avons menée.

D'une part, les théories rencontrent une certaine difficulté à préciser le rôle qu'est censé jouer ce dispositif. Quand les comportements sont transparents du fait d'un contrôle aisé, et quand l'atteinte des objectifs est facile à mesurer, il est absent. Il n'apparaît que quand le contrat comporte un certain degré d'incertitude. Mais même dans les trois cas concernés (les comportements sont opaques, mais les résultats sont mesurables/les comportements sont contrôlables, mais les résultats de l'action sont difficiles à évaluer/les comportements sont opaques et les résultats non-mesurables), d'autres dispositifs semblent limiter le rôle du rendu de comptes : la standardisation des comportements, la clarification des objectifs, ou encore l'interaction continue construisent le sens de l'action.

D'autre part, une enquête empirique exploratoire tend à montrer que les acteurs ne perçoivent pas, et ne veulent pas percevoir, ce dispositif comme important et central. Quand les choses vont bien, les managers estiment qu'on les laisse autonomes et qu'ils ont peu de comptes à rendre ; quand les choses vont mal, au contraire, ils se sentent contrôlés, et la notion de rendu de comptes n'est plus pertinente. Les acteurs interrogés ont, par ailleurs, tendance à ne pas vouloir reconnaître la réalité du phénomène, ce qui se traduit dans les mots qu'ils emploient. Quand ils parlent du rendu de comptes, c'est souvent pour le présenter comme un instrument stratégique, plutôt que comme une forme de gestion. Mais, fondamentalement, les managers n'aiment pas à dire ou à penser qu'ils rendent des comptes. La notion évoque trop le contrôle, surtout chiffré. Les managers préfèrent penser leur relation à leur supérieur sur un mode informel et continu. Pourtant, le rendu de comptes apparaît,

(3) Pour plus de détails sur ce point, voir l'introduction de ce dossier par Hervé Dumez.

016-025 Ayache 5/02/08 13:03 Page 25

indirectement, comme un dispositif intervenant dans une relation qui se construit au fil du temps, faite de confiance et d'autonomie respectée.

À partir de ces éléments empiriques exploratoires collectés et d'interprétations fondées sur la littérature, nous avons bâti des propositions sur le rendu de comptes, qui ouvrent d'autres perspectives sur une notion qui semblait au départ évidente, implicite, non problématique, et qui s'est révélée finalement plus compliquée que cela. Une enquête empirique plus approfondie devrait être menée pour discuter les propositions qui ont été formulées. Elle devrait porter sur la manière dont, dans la pratique, les acteurs articulent les dimensions formelle et informelle du rendu de comptes, ses aspects continu et discontinu, à la recherche d'équilibres difficiles à trouver et en constante redéfinition. ■

BIBLIOGRAPHIE

AMMETER (A. P.), DOUGLAS (C.), FERRIS (G. R.) & GOKA (H.), « A social relationship conceptualization of trust and accountability in organisations », *Human Resource Management Review*, 14 : 47-65, 2004.

AYACHE (M.) & LAROCHE (H.), « The practices of justification : How managers face strategic accountability », *23rd EGOS Colloquium*, Wien, 2007. (http://www.s-as-p.org/papers.php)

BUSCATTO (M.), « Les centres d'appel, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique », *Sociologie du Travail*, 44 : 99-117, 2002.

CALDWELL (D. F.) & O'REILLY (C. A.), « Responses to Failure : The Effects of Choice and Responsibility on Impression Management », *Academy of Management Journal*, 25 (1) : 121-136, 1982.

CROZIER (M.) & FRIEDBERG (E.), *L'Acteur et le système*, Paris, Editions du Seuil, 1977.

EISENHARDT (K. M.), « Agency Theory : An Assessment and Review », *Academy of Management Review*, 14 (1) : 57-74, 1989.

FAURÉ (B.), *Les Activités de production de l'information budgétaire : communications organisationnelles et régulations. Le cas d'une entreprise de BTP*, Thèse de doctorat de l'Université Toulouse 3, 2006

FERRIS (G. R.), FEDOR (D. B.) & KING (T. R.), « A Political Conceptualisation of Managerial Behavior », *Human Resource Management Review*, 4 (1) : 1-34, 1994.

GIRIN (J.), « Les agencements organisationnels », *in* CHARUE-DUBOC (Ed), *Des savoirs en action. Contributions de la recherche en gestion*, Paris, L'Harmattan, pp. 233-279, 1995.

HALES (C.), « Why do Managers Do What They Do ? Reconciling Evidence and Theory in Accounts of Managerial Work », *British Journal of Management*, 10 : 335-350, 1999.

HENDRY (J.), « The Principal's Other Problems : Honest Incompetence and the Specification of Objectives », *Academy of Management Review*, 27 (1) : 98-113, 2002.

HONORÉ (L.), « Figures de la transgression dans l'entreprise », Paris, *Gérer et Comprendre*, 61 : 19-30, 2000.

JACKALL (R.), *Moral Mazes – The World of Corporate Managers*, New York, Oxford University Press, 249 p, 1988.

KLIMOSKI (R.) & INKS (L.), « Accountability Forces in Performance Appraisal », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 45 : 194-208, 1990.

LAROCHE (H.), « Le manager en action : les jugements et l'attention », *in* DESREUMAUX (A.), MARCHESNAY (M.) & PALPACUER (F.) (dir.), *Perspectives en Management Stratégique*, Tome VII, Paris, pp. 19-42, 2000.

LOCKE (E. A.), « The Ideas of Frederick W. Taylor : An Evaluation », *Academy of Management Review*, 7 (1) : 14-24, 1982.

MCCONKIE (M. L.), « A Clarification of the Goal Setting and Appraisal Processes in MBO », *Academy of Management Review*, 4 (1) : 29-40, 1979.

ORBUCH (T. L.), « People's Accounts Count : The Sociology of Accounts », *Annual Review of Sociology*, 23 : 455-478, 1997.

OUCHI (W. G.), « The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control », *Administrative Science Quarterly*, 22 (1) : 95-113, 1977.

ROBERTS (J.) & SCAPENS (R.), « Accounting Systems and Systems of Accountability-Understanding Accounting Practices in Their Organisational Contexts », *Accounting, Organizations and Society*, 10 (4) : 443-456, 1985.

SIMONS (R.), *Levers of Organization Design : How Managers Use Accountability Systems for Greater Performance and Commitment*, Boston, Harvard Business School Publishing, 2005.

TAYLOR (F.W.), *The Principles of Scientific Management*, New York, Harper and Brothers Publishers, 1911.

TETLOCK (P. E.), SKITKA (L.) & BOETTGER (R.), « Social and Cognitive Strategies for Coping With Accountability : Conformity, Complexity, and Bolstering », *Journal of Personality and Social Psychology*, 57 (4) : 632-640, 1989.

TSUI (A. S.), ASHFORD (S. J.), ST CLAIR (L.) & XIN (K. R.), « Dealing with Discrepant Expectations : Response Strategies and Managerial Effectiveness », *Academy of Management Journal*, 38 (6) : 1515-1543, 1995.

VAUGHAN (D.), « Theory Elaboration : The Heuristics of Case Analysis », *in* RAGIN & BECKER (Ed.), *What is a Case ? Exploring the Foundations of Social Inquiry*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 173-202, 1992.

026-035 Faure 5/02/08 13:04 Page 26

LA FABRIQUE DES COMPTES DANS UNE ENTREPRISE DE BTP (1)

Rendre compte dans un secteur sujet à des ajustements permanents, voilà la gageure de l'*accountability* appliquée à une entreprise de BTP. L'exemple pris par l'auteur, le contrôle budgétaire dans le cadre d'un chantier déficitaire, nous montre l'interaction entre un conducteur de travaux, un directeur d'exploitation et un contrôleur financier, aux prises avec la présentation de budgets mensuels tenant compte des contraintes du chantier et du budget annuel. Les dynamiques complexes du rendu de comptes laissent entrevoir un système extrêmement codifié, une « fabrique du budget » destinée à le faire valider, quitte à « lisser » les comptes pour paraître responsable. Et cette *norme informelle d'esthétique* des comptes devient peut-être un élément déterminant dans la mise en scène de la compétence gestionnaire.

Par **Bertrand FAURÉ**, MCF info-com, IUT de Tarbes, Chercheur rattaché au LERASS (EA 827, Université Toulouse III) (*)

« Par définition, les dispositifs du contrôle de gestion forment un ensemble qui semble fondamentalement parier sur la délégation, la prise de responsabilité, la mise en cause de la responsabilité individuelle. Jugés sur leurs résultats, disposant d'autonomie, les acteurs sont invités à agir de manière responsable, donc pour le bien de l'organisation, et ils savent que leur responsabilité sera mise en jeu au vu des résultats. […] Qu'a-t-on fait de nouveau pour que le management par les chiffres ne rende pas irresponsable, pour qu'il n'incite pas à jouer les chiffres? » (BOUQUIN & *al.*, 1998, p. 117-118).

Cet article étudie un cas type où l'obligation de rendre des comptes paraît familière – le contrôle budgétaire – avec pour objectif de mettre en évidence la complexité des dynamiques du rendu de comptes lors d'interactions où les budgets – essentiellement des tableaux de chiffres – sont présentés, discutés, validés ou rejetés.

Le contrôle budgétaire peut être présenté de la façon suivante : les organisations se fixent des buts, qui sont ensuite décomposés en objectifs chiffrés (les budgets), discutés avec les acteurs de l'organisation et finalement fixés par la hiérarchie. Les acteurs sont ensuite laissés libres/autonomes pour trouver les moyens de réaliser ces objectifs. Le contrôle budgétaire consiste alors à analyser périodiquement les écarts constatés entre les objectifs et les réalisations, afin de mener des actions

(*) Ancien normalien (École Normale Supérieure de Cachan), Agrégé d'Économie Gestion et Maître de Conférences en Sciences de l'Information et de la Communication, enseignant et responsable de licence à l'IUT de Tarbes, Bertrand Fauré a mené sa thèse de doctorat au sein du Lerass (Université Toulouse Paul Sabatier). Cette thèse, qui est une analyse communicationnelle des propriétés organisantes du langage des chiffres dans les organisations (à partir du processus budgétaire, dans une entreprise de construction), a donné lieu à publications sur les notions d'actes de calcul (FAURÉ & GRAMACCIA, 2007) et de fabrique du budget (FAURÉ, 2007).

(1) Bâtiments et Travaux Publics.

026-035 Faure 5/02/08 13:04 Page 27

correctives, si nécessaires. Ce *«reporting»* (littéralement «rendre compte») permet à l'organisation de piloter sa performance (coûts, mais aussi délais, qualité, sécurité…) et de s'adapter aux fluctuations de l'environnement (les marchés, les fournisseurs, les technologies, le marché du travail…) (ANTHONY, 1987; BOUQUIN, 1998).

Cette vision rationnelle-normative du rendu de comptes budgétaires est aujourd'hui complétée par une vision plus procédurale, plus proche des processus décisionnels réels. Selon cette vision, les objectifs, bien souvent, ne précèdent pas les moyens employés, mais se découvrent au cours même de l'action, comme des produits de la réflexion sur l'action en cours. L'enjeu est d'articuler l'objectivité formelle des chiffres à la subjectivité des interprétations, explications, justifications portant sur l'action que ces chiffres visent à représenter. Le contrôle budgétaire doit alors être compris comme une situation qui interrompt le cours de l'action pour susciter un moment réflexif sur les objectifs et sur les intentions de l'action, sur la manière dont l'action se déroule et sur le sens qu'elle est en train de prendre (*cf.* l'introduction de ce dossier par Hervé Dumez).

Malgré de nombreux travaux portant sur les processus comptables, budgétaires ou gestionnaires tels qu'ils se font et tels qu'ils sont vécus (HOPWOOD, 1987; MORGAN, 1988; AHRENS & CHAPMAN, 2007 (2)), il n'existe pas d'étude documentée portant sur des situations réelles au cours desquelles une personne ait à remettre, régulièrement et selon un format prédéfini, des documents chiffrés à un supérieur hiérarchique. Cet article ouvre une fenêtre sur la boîte noire que constituent pour l'instant les délibérations/négociations qui se jouent lors de l'élaboration et du suivi des budgets. Il s'appuie sur une étude à caractère ethnographique, menée dans deux filiales d'une entreprise de BTP et réalisée dans le cadre d'un travail de doctorat (FAURÉ, 2006; FAURÉ & GRAMACCIA, 2007; FAURÉ, 2007).

Après avoir présenté le cadre organisationnel dans lequel sont menées de telles réunions – la fabrique du budget dans une entreprise de BTP – l'article met en scène trois personnages, qui jouent les rôles d'*accountor* (celui qui a des comptes à rendre), d'*accountee* (celui auquel ces comptes doivent être rendus) et enfin d'*accountant* (celui qui les fait et joue le rôle de médiateur) lors d'un point mensuel de contrôle budgétaire, sur un chantier déficitaire. Cette situation d'interaction est riche d'enseignements pour comprendre les dynamiques complexes du rendu de comptes. Tout, dans les éléments qui caractérisent cette situation, est problématique: le support matériel chiffré du rendu de comptes (qu'il faut articuler aux explications sur l'action), la relation hiérarchique (qui se dissout dans une pluralité de rôles), la dynamique temporelle (qui conduit souvent à des positions dilatoires).

En conclusion, nous discuterons les implications de cette analyse pour comprendre certaines évolutions contemporaines dans la gestion des organisations, et notamment la diffusion d'une *norme informelle d'esthétique des comptes*, selon laquelle les comptes doivent être égalisés, rendus symétriques, lissés, afin d'envoyer un signal de compétence gestionnaire.

LA FABRIQUE DU BUDGET DANS UNE ENTREPRISE DE BTP

Le travail de terrain a porté sur le processus budgétaire des chantiers, dans deux filiales d'une entreprise du secteur du BTP – un secteur innovant en matière de gestion de projets à forte variabilité externe (des marchés) et interne (du processus de travail), d'animation des équipes, et de développement d'une logique d'organisation par «prescription floue» (DUC, 2002). Il s'est centré sur l'ensemble des activités informationnelles qui contribuent à l'élaboration du document budgétaire prévisionnel d'un chantier, et à l'analyse périodique des écarts entre les prévisions et les réalisations. L'analyse s'est appuyée sur des études de documents internes (guide de déroulement d'affaires, fiches de postes, liasses budgétaires…), des entretiens avec les principaux acteurs de la procédure budgétaire d'un chantier (2 directeurs financiers, 2 directeurs d'exploitation, 10 conducteurs de travaux, 3 chefs de chantier, 3 contrôleurs de gestion, l'informaticien, le chef comptable) et des observations de réunions mensuelles de contrôle budgétaire (30 réunions, sur 10 chantiers).

Dans l'entreprise étudiée, la fabrique du budget apparaît tout d'abord comme un ensemble extrêmement réglé, planifié et spécialisé d'activités concrètes consistant à recueillir, stocker, traiter et communiquer une masse considérable de documents chiffrés: les budgets et leurs multiples documents annexes (bons de commande, factures, planning main-d'œuvre…). Outre le fait que ces activités «budgétaires» participent d'une tentative plus large de rationalisation des activités de chantier (standardisation, planification et contrôle des tâches et des équipes), elles font elles-mêmes l'objet d'un travail d'organisation spécifique (DE TERSSAC, 2002). De nombreux textes régulant cette fabrique peuvent être identifiés (textes issus des doctrines comptables et budgétaires décrivant des manières de faire et de penser, textes internes décrivant la procédure budgétaire, fiches de postes décrivant la part de chaque spécialité dans la division du travail de production des comptes). Ces textes peuvent se compléter ou se contre-

(2) Ainsi que de nombreuses études sur:
– les effets invisibles des outils de gestion (BERRY, 1983; RIVELINE, 1986; MOISDON, 1997);
– les approches interprétativo-structurationistes du contrôle de gestion (MACINTOSCH & SCAPENS, 1990; BOLAND, 1993; BRIAND & BELLEMARE, 1999);
– la construction sociale des indicateurs chiffrés (BOUSSARD, 1998; EYRAUD, 2003).

026-035 Faure 5/02/08 13:04 Page 28

dire, évoluer et se transformer, sous l'effet des stratégies des groupes et des enjeux professionnels qui y sont attachés. Ils constituent des régulations de contrôle (REYNAUD, 1997). Comme nous le verrons, lors des interactions, la portée et le sens de ces systèmes de règles écrites sont en permanence redéfinis, transformés ou réaffirmés, et l'articulation entre les textes et les conversations devient un enjeu majeur (TAYLOR, 1993).

La procédure budgétaire comporte plusieurs étapes, formellement définies dans un guide de déroulement d'affaires. Celui-ci a été élaboré il y a une dizaine d'années, par le groupe projet en charge de l'informatisation de la procédure budgétaire. Dans un premier temps, les commerciaux et les ingénieurs du bureau d'études élaborent une étude de prix, sur la base des plans fournis par l'architecte. Une fois le contrat signé, cette étude de prix est transmise au conducteur de travaux, qui prend en charge le chantier. Le conducteur doit alors modifier profondément la structure de l'étude de prix (regroupement/subdivision), afin de pouvoir effectuer un suivi budgétaire des différentes tâches programmées (analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations), sous la supervision de son supérieur hiérarchique (le directeur d'exploitation de la filiale). Un nouvel acteur entre alors en scène : le contrôleur de gestion *« garant de la fiabilité des chiffres, conseiller des conducteurs et interface entre les opérationnels et les fonctionnels »* (Fiche de poste : contrôleur de gestion), qui est chargé de la consolidation de tous les budgets des chantiers dans les comptes de la filiale.

Nous sommes donc bien dans une configuration type du rendu de comptes : « une tâche est confiée à quelqu'un » (le conducteur de travaux doit réaliser un projet de construction), « il lui est laissé une certaine autonomie » (en matière de choix de procédés constructifs, de constitution des équipes, d'ordonnancement des tâches…), « mais il doit, en contrepartie, rendre des comptes sur la manière dont il a accompli cette tâche » (tous les mois, il présente une estimation des résultats finaux du projet reprévus en fonction des événements survenus, des décisions prises et des actions menées durant la période). Trois personnages interviennent dans cette situation (le conducteur, le directeur et le contrôleur), qui correspondent aux trois figures traditionnelles des métiers du chiffre :

« Accountor *désigne celui qui a des comptes à rendre,* accountee *désigne celui auquel ces comptes doivent être rendus et enfin,* accountant *désigne celui qui les fait et joue le rôle de médiateur* » (COLASSE, 1997, p. 2717).

Le conducteur est l'*accountor*, le directeur l'*accountee* et le contrôleur, l'*accountant*. Cependant, chacun est susceptible d'occuper tour à tour ces trois positions dans la chaîne de production des comptes. D'une certaine façon, ils sont des interprètes des chiffres, des traducteurs chargés de garantir une cohérence entre le texte budgétaire et les différentes formes qu'il peut prendre, selon sa destination. Ainsi, ils sont en contact permanent avec d'autres membres de l'organisation (la chaîne des compagnons, pour le conducteur ; la chaîne hiérarchique, pour le directeur d'exploitation ; les services fonctionnels – comptables, ingénieurs d'étude, ingénieurs méthode –, pour le contrôleur) ainsi qu'avec des partenaires extérieurs (le client, l'architecte, les collectivités locales, les experts comptables). À chaque niveau hiérarchique, à chaque communication interfonctionnelle, des documents sont présentés, discutés, validés ou rejetés.

Ces documents se transforment au fur et à mesure du déroulement des activités des chantiers et de leur remontée dans le système de *reporting*. Contrairement aux documents comptables, gravés dans le marbre par l'acte de certification, les documents budgétaires sont nécessairement évolutifs, contingents et soumis à des interprétations multiples. Dans une entreprise de BTP, leurs modalités de production sont cependant nettement contraintes par trois éléments : l'informatisation de la gestion d'affaires, qui impose un certain découpage du budget (acier, béton, main-d'œuvre, frais de chantier…) ; certaines modalités de saisie et d'imputation de l'information primaire ; une temporalité (un rythme), qui est celle des étapes de la procédure. Le travail de construction – confrontation – mise en cohérence de toute cette matière textuelle (issue de ce système de documents hybrides, multi-supports et pluri-adressés) donne lieu à de multiples communications, formelles et informelles, entre des acteurs divers. Ce sont elles que nous allons maintenant analyser.

LES DYNAMIQUES DU RENDRE COMPTE DANS L'INTERACTION : L'EXEMPLE D'UN CAS CONCRET

À l'instar de Bruno LATOUR (2002) cherchant à reconstituer la dynamique de la « fabrique du droit » à travers l'analyse des marques explicites de changement de position des participants, lors des délibérations des sous-sections du Conseil d'État, nous avons cherché à analyser certaines délibérations des acteurs de la fabrique du budget. Nous avons fait l'hypothèse que les réunions de gestion mensuelles constituaient un lieu d'observation privilégié pour mettre en évidence la complexité des dynamiques du rendre compte dans l'interaction.

Ces réunions interviennent après la phase de préparation des travaux. Leur objectif, formellement prescrit dans le Guide d'Affaires, est de *« reprévoir les résultats à la fin des travaux, mesurer et analyser les écarts par rapport aux prévisions initiales et prendre des mesures correctrices »*. Il s'agit de contrôler, ligne par ligne, les écarts entre le budget alloué (la part du budget initial proportionnelle à l'avancement constaté des travaux), et les dépenses enregistrées en comptabilité et imputées aux lignes budgétaires par un système de codes. À l'aide d'un calcul consistant à projeter l'écart constaté,

026-035 Faure 5/02/08 13:04 Page 29

au stade T de l'avancement des travaux, proportionnellement au travail restant à faire, il est possible de produire une estimation du résultat final du chantier. Le conducteur présente alors ce résultat à son supérieur hiérarchique (le directeur d'exploitation), ainsi qu'au contrôleur de gestion de la filiale à laquelle il appartient. Ceux-ci doivent valider le document, pour transmission à la direction.

Toutes les discussions vont porter sur des chiffres, leur plausibilité, leur sincérité, leur pertinence… Or, ces chiffres peuvent mesurer des réalités bien différentes. Il peut s'agir d'un flux, d'un stock, à telle date plutôt qu'à telle autre, d'une valeur finale ou d'une valeur intermédiaire, d'une valeur constatée ou d'une valeur prévisionnelle, d'une valeur qu'on garde pour soi ou d'une valeur qu'on communique. Le document offre une image, forcément partielle, de l'évolution économique des travaux. De plus, sa validité est limitée au moment où il est élaboré. Dans un contexte où l'écrit, avec son apparence d'objectivité, est censé être prédominant, l'oral prend tous ses droits : il va falloir expliquer, justifier, argumenter…, mais aussi sous-entendre, promettre, ordonner…



© JAMES LEYNSE/REA

Le chantier a commencé il y a un an. Le prix de vente de départ ne prévoyait pas de marge bénéficiaire, une fois les frais généraux et les frais de siège couverts. Depuis six mois, les prévisions mensuelles de marge à la fin des travaux se dégradent.

Analyse d'une réunion

La réunion que nous avons choisi de présenter ici permet de mettre en évidence certains enjeux, généralement sous-estimés, dans la production des comptes, à travers l'analyse d'un « échec de communication » : le document ne sera pas validé et la réunion sera reportée. Le chantier (deux bâtiments rectangulaires de trois étages, pour des entraînements militaires) a commencé il y a un an. Le prix de vente de départ ne prévoyait pas de marge bénéficiaire, une fois les frais généraux et les frais de siège couverts. Depuis six mois, les reprévisions mensuelles de marge à la fin des travaux se dégradent. Au moment de la réunion, la perte estimée se situe entre 150 000 et 170 000 euros.

La réunion se déroule dans le bureau du contrôleur de gestion (CG), un mardi de janvier 2005, en fin d'après-midi. Le contrôleur de gestion et le directeur d'exploitation (DE) sont derrière le bureau du contrôleur. Le contrôleur est devant son ordinateur, pour saisir en direct un compte rendu des décisions prises. Le conducteur de travaux (CT) entre et s'assoit en face d'eux. Il a préparé une liasse contenant les documents édités par le logiciel de gestion d'affaires (budget d'exploitation, main-d'œuvre, béton), liasse qui constitue le document budgétaire. Le directeur d'exploitation et le contrôleur disposent aussi du document validé lors de la réunion précédente.

Tout en les saluant, le conducteur remet un exemplaire du document budgétaire au directeur et au contrôleur.

026-035 Faure 5/02/08 13:04 Page 30

Ceux-ci formulent quelques politesses et prennent chacun leur exemplaire. Puis ils tournent la page de garde, et regardent la première page « Résultat d'exploitation ». La dégradation mensuelle indique moins 91 000 €. D'une perte reprévue à la fin des travaux de 170 000 €, on passe à 260 000 €. Le contrôleur et le directeur sont désagréablement surpris. Le contrôleur prend le premier la parole :

– CG : *Je n'avais pas vu le chiffre, en bas de la page. C'est quoi ?*
– CT : *C'est le chiffre…*
– CG : *Qu'est-ce qui s'est passé ?*
– CT : *On avait oublié des trucs.*
– CG : *Quoi ?*
– CT :… *(Silence)*

Toutes les réunions ne commencent pas forcément par une question aussi directe. Cependant, cette séquence introductive donne une bonne idée du format conversationnel (GOFFMAN, 1981) des réunions de gestion. Le contrôleur (et, plus tard, le directeur) pose des questions, et le conducteur doit pouvoir répondre. La question est en fait un ordre. D'une certaine façon, le conducteur subit un interrogatoire. Que se passe-t-il lorsqu'il ne répond pas ? Que se passe-t-il lorsque les acteurs ne trouvent pas de réponse complète, exhaustive, à la question qui se pose dans le contexte de leur rencontre ? Comment vont-ils s'entendre pour définir un cadre où cette non réponse soit acceptable et présentable devant des tiers (la hiérarchie, les clients, les partenaires financiers…) ? Nos observations nous permettent d'affirmer que cette situation n'est pas exceptionnelle, qu'elle est même plutôt la règle. D'une certaine façon, cette réunion est paradigmatique d'une situation courante, dont le traitement dans l'interaction n'a (à notre connaissance) jamais été étudié.

Comme nous allons le voir, dans cet échange, le monde matériel du travail de chantier ne sera que peu évoqué. L'objet de valeur de la réunion (le Graal qui guide les délibérations – LATOUR, 2002) est bien le « chiffre en bas de la page », celui que tout le monde regarde et qu'il s'agira d'expliquer et de justifier devant la hiérarchie. La compétence technique du conducteur, sa capacité à prendre des décisions sur le chantier ne sera pas mise en question. Par contre, sa compétence de gestionnaire, sa capacité à savoir présenter les chiffres selon les normes et les règles de l'art en matière de gestion budgétaire, vont être mises en défaut. Son silence ne va pas durer. Le directeur prend le relais du contrôleur :

– DE : *J'ose espérer qu'il y a des erreurs. C'est tout en Part Propre.*
– CT : *Il y a un peu de casse, sur la main-d'œuvre.*
– CG : *Il y a 35 K€ sur le béton.*
– DE : *Avec 29 K€ de Reste A Dépenser (RAD) !*
– CT : *Ça doit être ça, le problème.*
– DE : *Il n'y a pas un ajustement ?*
– CG : *Le 29, il est sur deux postes et ils ne sont pas avancés.*
– CT : *Si, ils sont à 100 %.*
– CG : *Non, c'est ça ton problème : ils ne sont pas avancés.*
– CT : *Ah oui, il y a eu un problème sur le module budgétaire.*
– DE : *Sur le poste divers, on passe de moins 21 en décembre à moins 26 en janvier. Ça fait quand même 35 000 F. Plus 13 K€ de main-d'œuvre, qui font 100 000 F. Si tu raisonnes en francs, ça fait des gros montants.*
– CT : *C'est vrai.*
– DE : *Sur la main-d'œuvre, tu as 13.7 K€ de RAD. Avec un THM de 24, ça te fait 570 heures à faire. Tu as vraiment besoin d'autant d'heures pour finir ?*
– CT : *Non. En fait, j'ai besoin de 287 heures.*
– DE : *287 x 24, ça fait 7 K€ ; c'est mieux que 13.*

Lorsque l'on « ose espérer », c'est que l'on est en droit d'attendre. Le silence du conducteur n'est plus tenable, face à la question réitérée par le directeur. Il commence par évoquer le problème de la main-d'œuvre, mais le directeur et le contrôleur identifient une erreur dans le chiffrage du Reste A Dépenser. Le RAD est une notion fondamentale, en gestion de chantier. Comparé à la part du budget alloué, qui est proportionnelle à l'avancement constaté des travaux sur le chantier, il permet de faire apparaître des écarts ligne à ligne (acier, béton, main-d'œuvre…). Calculés à un instant T des travaux, ces écarts peuvent ensuite être projetés sur la date prévue de la fin des travaux, afin de fournir une version actualisée du résultat final.

Notons que cette première correction ne concerne pas une tâche donnée sur le chantier ou une estimation de dépense à venir. Confrontés à un chiffre qui annonce de nouvelles pertes, le directeur et le contrôleur cherchent, dans un premier temps, des erreurs formelles dans la présentation des comptes. Ici, le conducteur a commis une erreur de manipulation, en effectuant une saisie en double de 29 K€.

Un autre argument, qui nous éloigne considérablement d'une vision traditionnelle de la rationalité économique, va alors être avancé, concernant le poste « divers ». Pour mieux faire prendre conscience au conducteur de l'importance des montants en jeu, le directeur effectue une conversion en francs. À l'évidence, ce raisonnement n'apporte rien, du point de vue d'une estimation objective des pertes. Par contre, il contribue à renforcer le jugement de valeur, selon lequel le résultat présenté est inacceptable *(« Si tu raisonnes en francs, ça fait de gros montants »)*.

Enfin, le cas de la main-d'œuvre est abordé. À ce stade de l'interaction, il n'est plus question de savoir quelle est la réalité des pertes. Le directeur et le conducteur se sont forgé une opinion selon laquelle l'estimation présentée était « fausse », et ils cherchent par tous les moyens à la réduire. Quelle est la vérité de cette estimation ? À travers cet échange, nous voyons que le chiffre, loin de créer un espace constatif dans l'univers complexe de la construction, est au contraire d'un statut *pragmatique* élevé (WATZLAWICK & *al.*, 1967). Ce dont il est question ici, c'est du chiffre « plausible » : celui qui rend

026-035 Faure 5/02/08 13:04 Page 31

compte du sens de l'action qu'il s'agit de représenter, celui qui est *accountable*, au sens ethnométhodologique du terme (3). *Hic et nunc*, dans le cadre précis de cette réunion et pour le temps court qui met en présence les participants, la promesse du conducteur concernant le nombre d'heures qui restent à effectuer *(« En fait, j'ai besoin de 287 heures »)* aura valeur de vérité et servira de base aux calculs. Ceux-ci se déploient alors sur des bases où l'information produite n'a de sens qu'indexée au cadre relationnel des acteurs qui en débattent.

La discussion se poursuit :

– DE : *Encadrement : c'est le même RAD que décembre. Tu avais dit que tu finirais en janvier ; en fait, ça va être février…*

– CG : *C'est ce qu'il avait dit…*

– DE : *Le moins 13, en matériel ?*

– CT : *C'est un regroupement. Il y a la mini pelle, les 3 K€ de voirie, les 2 K€ de clôture, les 1,5 K€ de sable, et puis j'ai un peu provisionné. En plus, il y a les bungalows et le groupe électrogène que je suis obligé de garder, et ça, ce n'était pas prévu.*

L'analyse se termine. Bien sûr l'examen du document fourni par le conducteur fut plus long que ce que cette retranscription peut le laisser croire. Les participants ont dû faire des calculs, rechercher sur des feuilles séparées des informations contradictoires, éventuellement prendre des notes sur un cahier à part. Cependant, cette séquence permet de mettre en évidence un axe important de la délibération autour du document : les choix de subdivision/regroupement de lignes.

Un regroupement de lignes est une zone d'incertitude (CROZIER & FRIEDBERG, 1977) que le conducteur se ménage, face aux gestionnaires. Une zone d'incertitude opérationnelle, tout d'abord, puisqu'il ne rend pas compte d'un certain nombre de choix techniques relatifs à la division du travail et à l'échéancier des tâches. Une zone d'incertitude informationnelle, ensuite, puisqu'un regroupement de lignes constitue à la fois un gain de temps sur le travail de saisie et d'imputation sur le logiciel de suivi d'affaires, et un moyen de compenser des pertes potentielles par des gains potentiels, ce qui permet de ne pas avoir à se justifier sur des écarts. Une partie de la négociation qui se noue informellement (c'est-à-dire, qui n'a pas de trace écrite) durant les réunions concerne donc la structure finalement adoptée du budget, sa granularité. Plus le budget est subdivisé, moins le conducteur a d'autonomie. Quelle subdivision aurait-il spontanément adopté pour « faire ses comptes » ? Quel travail supplémentaire implique le fait de « rendre des comptes » ? Ces questions animent en profondeur les réunions de gestion, d'autant qu'elles renvoient à des positionnements professionnels en cours de reconstruction, liés à l'automatisation des chaînes comptables et à leur corollaire : la décentralisation des tâches de gestion (saisie des bons de commandes, imputation des factures…) vers les conducteurs.



Le RAD (Reste A Dépenser) est une notion essentielle, en gestion de chantier. Comparé à la part du budget alloué, […] il permet de faire apparaître des écarts ligne à ligne (acier, béton, main-d'œuvre…).

D'une certaine façon, ce qui se donne à voir dans cette négociation et dans la circulation des arguments (qui permettent, pour une durée de validité finie dans le temps, de s'entendre sur un chiffre), c'est toute la force performative (AUSTIN, 1962 (4)) du discours gestionnaire. Celui-ci, en effet, en disant ce que doit être le « bon » chiffre, dit aussi ce que doit être l'entreprise, ainsi que la place que doivent occuper les gestionnaires

(3) Selon Garfinkel, l'*accountability* désigne une propriété de l'interaction, le fait que les acteurs doivent, en permanence, dans leurs activités quotidiennes, rendre compréhensible pour autrui le sens de leur action : *« Activities whereby members produce and manage settings of organized everyday affaires are identical with member's procedures for making those settings accountable »* (GARFINKEL, 1967, 36). La traduction de *« accountable »* est délicate. Pour un anglo-saxon, le terme est connoté : il fait référence aux comptes comptables. Etre *accountable*, signifie être responsable, et plus précisément, être responsable financièrement. En anglais, le lien entre *account*, compte rendu, *account*, compte bancaire et *account*, rendre des comptes va de soi puisque ce sont des emplois différents d'un même mot. En revanche, en français, le lien entre compte rendu, comptabilité et responsabilité est à peu près perdu.

(4) Pour une application récente de la théorie d'Austin au discours économique voir MACKENZIE (D.) & MILLO (Y.), 2003.

026-035 Faure 5/02/08 13:04 Page 32

dans ce « devant être » (WEBER, 1995). En se positionnant, ponctuellement, comme des pédagogues, comme des instructeurs qui cherchent des erreurs dans la copie, le directeur et le contrôleur mettent en place un cadre relationnel, auquel le conducteur ne peut se soustraire : la gestion devient un élément légitime et attendu de sa compétence.

Le directeur d'exploitation reprend la parole :

– DE : *Bon, on ne va pas tout refaire. Il faut que tu réajustes le RAD sur la main-d'œuvre, le divers et l'encadrement. Je ne comprends pas les écarts par rapport au mois dernier. Je sais que ce n'est pas tout de ta responsabilité, mais il faut faire gaffe, quand on annonce un chiffre comme ça. Surtout sur la première feuille. C'est ça, que tout le monde regarde! À la limite, c'est le seul chiffre important. Si un jour le patron veut regarder les budgets pour se faire une idée, et qu'il tombe dessus, il va falloir se justifier. On ne peut pas dire : « Non, mais là, c'est juste des erreurs de calcul. » Moins 91 K€ dans le mois, ce n'est pas possible d'annoncer ça. Bon, il y a 30 qui vont disparaître sur le béton. Sur la main-d'œuvre tu passes de moins 600 à moins 182. Le matériel, si tu laisses moins 13 de provisions, il n'y a peut-être plus besoin de RAD. En installation, on casse et en plus on augmente le RAD : il y a peut-être un doublon.*

– CT : *C'est ça, j'ai gardé l'ancien RAD.*

– DE : *Ne te mets pas à poil, mais essaye d'être plus juste. Les 90, ils sont là. Il faut que tu reprennes ta valorisation. Je préfère que tu prennes ton temps, mais que tu le fasses bien. Je sais que tu as d'autres impératifs. On peut attendre.*

Ce passage est essentiel pour comprendre la dramaturgie organisationnelle qui se met en place, lors des interactions où les chiffres sont présentés, débattus, et, finalement, acceptés ou rejetés. Le texte budgétaire devient l'objet d'un récit (COOREN & *al.*, 2006), d'une narration, avec un objet de valeur (le chiffre en bas de la page), des personnages et une temporalité. Les chiffres ne sortent pas de nulle part. Ils ont un passé, et un futur. La délibération dépend de délibérations antérieures, durant lesquelles des promesses ont été faites, des verdicts rendus et des pactes noués. Ici, le directeur projette la délibération dans une situation future où des personnages extérieurs à l'interaction vont intervenir *(« Si un jour le patron veut regarder les budgets »)*. Il fait alors référence à la figure de la direction, pour démontrer le caractère inacceptable du chiffre *(« On ne peut pas présenter ça »)*. Pour l'avoir bien des fois observé lors des réunions, ce procédé argumentatif est une ressource conversationnelle courante. Lorsqu'il s'agit de justifier une décision désagréable, de motiver un verdict défavorable, de refuser une transaction, la chaîne hiérarchique est introduite dans la conversation. Il est courant que d'autres personnages extérieurs apparaissent, comme adjuvants ou comme opposants, dans les récits qui sont donnés de l'action.

La réunion va se terminer. Elle a été rude pour le conducteur qui a été mis en défaut de production d'information. Sommé de rendre des comptes, il n'a pu donner les éléments nécessaires pour que le budget soit validé pour transmission au niveau supérieur et consolidation dans les comptes de la filiale. Dans un autre contexte, en employant d'autres procédés et ressources, peut-être une telle dégradation eût-elle pu être acceptée. Dans le cas présent, le travail du conducteur est rejeté : le document n'est pas validé, et la réunion va être reportée. Une sorte de tact conclusif (de la part du directeur) va permettre au conducteur de « sauver la face » :

– DE : *Quand est-ce que tu veux qu'on se revoie?*

– CT : *C'est bon, je peux le faire dans la semaine. Vendredi, ça me va.*

– CG : *Moi, à part demain (mercredi), je suis à votre disposition.*

– DE : *Bon, vendredi 15 heures?*

– CG : *OK*

– CT : *OK*

– DE : *Tiens, reprends ça et on fait comme si on n'avait rien vu…*

N'oublions pas que cette réunion est une réunion « d'interprètes ». Paradoxalement, pour que les chiffres puissent prendre un sens partagé, les stratégies dilatoires doivent pouvoir s'exprimer. Bien souvent, les acteurs passent un temps considérable à définir les conditions de vérité du chiffre, les moyens de les obtenir et le moment où on les obtiendra. La décision est souvent une décision de ré-information ou d'attente d'information. Dans l'entre-deux, les choix mûrissent, s'étayent grâce à de nouvelles données factuelles, se confrontent à la contradiction d'autrui. Une sorte de connivence, de complicité *(« On fait comme si on n'avait rien vu… »)* ou, comme nous l'avons vu, de tact, semble alors être de mise.

La norme d'esthétique des comptes

Ceci explique peut-être une régularité surprenante dans la fabrique du budget. Si on représente graphiquement l'évolution des résultats reprévus en fonction du temps, on constate que ceux-ci suivent des courbes anormalement régulières au regard des aléas de la vie du chantier. La courbe bouge à la baisse, ou à la hausse, en début de chantier, puis elle se stabilise jusqu'à la fin du chantier où elle connaît une nouvelle variation, la ramenant au niveau du résultat finalement constaté (à la hausse ou à la baisse). Selon un directeur financier au langage imagé : *« il y a plusieurs schémas possibles : l'atterrissage en douceur, le virage serré, la boule de neige »*.

Cette réduction de la variabilité des résultats annoncés est pratiquée à tous les niveaux de l'organisation : le chantier, la filiale, et jusqu'à la direction de l'entreprise (dans la théorie financière, ce phénomène est appelé

026-035 Faure 5/02/08 13:04 Page 33

« smoothing income » (TRUEMAN & TITMAN, 1988)). Elle est pourtant considérée comme illicite par la doctrine économique, comptable et financière, où elle est parfois définie comme une *« manipulation intentionnelle des résultats, en vue de réduire la présentation du risque de l'entreprise »* (CHALAYER, 1995). Aucun texte officiel ne la promulgue. Il s'agit donc d'une norme informelle, c'est-à-dire élaborée en marge des prescriptions formelles par les exécutants (REYNAUD, 1997; DE TERSSAC, 2002). Elle soulève, chez les différents métiers qui collaborent à la fabrique du budget, des débats sans fin sur ce qui est vrai ou faux dans les chiffres, sur ce qui est juste ou non en matière de partage du travail, sur ce qui est bon ou mauvais pour l'entreprise (la transparence, l'autonomie, la sincérité…). Plusieurs motivations sont avancées :

– *« Il faut lisser, sinon tu envoies de fausses alertes »* (un conducteur de travaux).

– *« Ah, mais bien sûr ! Le reporting trimestriel, tu n'as pas les mêmes chiffres que dans les budgets mensuels. C'est lissé. Quand il y a +10/-10 dans les budgets mensuels, il y +5/-5 dans le reporting trimestriel »* (un contrôleur de gestion).

– *« Si tu veux être cohérent au niveau du reporting, il faut présenter une courbe comme ça…* (il dessine une courbe régulièrement croissante avec le doigt) » (un directeur d'exploitation).

La place manque, dans le cadre de cet article, pour discuter pleinement ces raisons, qui constituent pourtant une porte d'entrée originale pour étudier un phénomène traditionnellement réservé à la comptabilité finance (le lissage externe trouverait ses sources dans le lissage interne). Nous proposons l'interprétation suivante.

Les rythmes du contrôle budgétaire ne sont pas identiques à ceux de l'activité qu'il doit mesurer et rationaliser. Il existe un différentiel d'écoulement entre les flux physiques et leur mise en chiffres, leur « stockage informationnel ». À risque équivalent, la variabilité est plus faible pour un *reporting* trimestriel que pour un contrôle budgétaire mensuel, du fait de l'agrégation des données. Une représentation comptable est une image, un condensé de temps. Son adéquation avec le déroulement des activités obéit à une part d'arbitraire, de convention, au regard de laquelle le lissage est un signe de fiabilité, de maîtrise des risques.



© ROGER-VIOLLET

[…] **il nous semble qu'une norme a peut-être été sous-estimée, dans la littérature : celle selon laquelle il faut égaliser, rendre systématiques, ou lisser ses comptes pour paraître responsable.** *(Arithmetica, Allégorie, Gravure allemande, XVII^e siècle)*

Le lissage est alors le résultat de nombreuses opérations d'égalisation de comptes qui ne sont pas strictement nécessaires pour les besoins décisionnels, mais qui répondent à une exigence de symétrie entre des comptes réciproques : ceux-ci doivent être égalisés deux à deux. En effet, lorsqu'on peut retrouver deux chiffres identiques par deux modes de calcul différents, ceux-ci gagnent en fiabilité. Une grande partie des techniques comptables (rapprochement, circularisation) reposent ainsi sur le respect d'une formule d'égalité : entre l'actif et le passif, le débit et le crédit, entre les prévisions et les réalisations. Durant les réunions, toute inégalité est une anomalie, une différence qui mérite potentiellement d'être discutée. Or, comme nous l'avons vu, tout ne peut pas être discuté et toutes les questions ne trouvent pas forcément de réponse. Dans cette situation d'incertitude, une *norme informelle d'esthétique des comptes*

026-035 Faure 5/02/08 13:04 Page 34

(GOODY, 1999 (5)), selon laquelle les chiffres doivent être « lissés », égalisés deux à deux, semble alors guider les choix et les convictions des acteurs.

CONCLUSION

La fabrique du budget est un théâtre pertinent pour qui veut comprendre les dynamiques complexes du « rendre compte » dans les organisations contemporaines.

La première partie de l'analyse montre que, dans une entreprise de BTP, le processus budgétaire engage de multiples acteurs, aux objectifs et aux langages divers. Le document budgétaire lui-même apparaît comme un ensemble complexe de sous-documents, au carrefour de plusieurs sous-systèmes d'information (comptable, budgétaire, achat…). Les modalités de production de toute cette matière textuelle sont définies dans d'autres textes organisationnels, plus ou moins officiels, plus ou moins diffusés selon la place qu'occupent dans l'organisation les acteurs qui les produisent. L'ensemble des activités, par lesquelles est élaboré puis présenté un document comportant des évaluations chiffrées des recettes et des dépenses d'un centre de responsabilité, est extrêmement réglé, codifié et planifié. Cet ensemble peut être appréhendé en termes de « fabrique du budget », au sens où un travail de manufacture de l'information budgétaire, de réalisation du budget « en pratique » est nécessaire pour qu'un document budgétaire soit finalement validé.

La seconde partie de l'article tente d'ouvrir la boîte noire des dynamiques du rendre compte pendant cette fabrique du budget. L'analyse se centre sur des réunions mensuelles de contrôle budgétaire, dont l'objectif est de comparer les prévisions de bénéfices aux résultats reprévus à la fin des travaux, afin de mener des actions correctives. Concrètement, le conducteur de travaux remet à son supérieur hiérarchique et à un contrôleur de gestion une liasse de documents présentant des évaluations chiffrées de sa performance, passée et future, en matière de recettes et de dépenses. Le supérieur et le contrôleur analysent les écarts par rapport aux chiffres fournis le mois précédent et posent des questions. En fonction des réponses du conducteur, des décisions sont prises. Notre analyse des délibérations tenues lors de ces réunions met en évidence que, dans cette relation qui paraît simple, tout, en fait, est problématique : le support matériel chiffré – qui se diffracte en une multitude de documents hybrides, pluri-référencés et pluri-adressés ; la relation hiérarchique – qui devient triadique, entre un *accountor*, un *accountee* et un *accountant* ; et la dynamique temporelle – qui devient dilatoire, les décisions prises étant des décisions d'attente d'information.

Une distinction majeure émerge alors entre *rendre* et *faire* ses comptes. En imaginant la façon dont le document qu'ils rendent va être interprété, les conducteurs cherchent à rendre compréhensible leur action. Dans leurs décisions sur le chantier, ils intègrent les réactions futures d'autrui aux conséquences de ces décisions et ils cherchent à influencer ces réactions en faisant des choix de présentation du document. Ces choix de présentation peuvent conduire à un document fort différent, tant dans la forme que dans le fond, de ce qu'il aurait été s'il n'avait servi que la réflexion individuelle. De toute évidence, les comptes ne sont pas rendus de la même manière lorsqu'ils sont faits à usage strictement personnel.

Parmi les raisons pour lesquelles *« les acteurs qui sont jugés sur des indicateurs chiffrés s'arrangent, d'une façon ou d'une autre, pour que ces indicateurs prennent des valeurs qui leur soient favorables »* (BERRY, 1983 ; RIVELINE, 1986 ; MOISDON, 1997), il nous semble qu'une norme a peut-être été sous-estimée, dans la littérature : celle selon laquelle il faut égaliser, rendre symétriques, ou lisser ses comptes pour paraître responsable. Dans des milieux organisationnels où rendre compte devient une logique sans cesse plus prégnante, cette *norme d'esthétique des comptes* devient peut-être un élément déterminant dans la mise en scène de la compétence gestionnaire. Transmettre des résultats propres, équilibrés, bien présentés, est (au même titre que certains codes vestimentaires ou certaines marques de distinction – BOURDIEU, 1979) une des techniques de maîtrise des impressions, qui permet de montrer qu'on est responsable. En l'absence d'autres informations (en situation d'incertitude, donc), un budget régulier, égalisé, donne une meilleure impression qu'un budget fluctuant au gré des aléas. Toutes choses égales par ailleurs, un responsable qui respectera cette norme sera perçu comme plus responsable que celui qui ne le fait pas.

Cela permet peut-être de répondre à la question mise en exergue de cet article (BOUQUIN & *al.*, 1998). Dans la mesure où la responsabilité s'impose, de plus en plus, comme un modèle de comportement (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999) et dans la mesure où cette responsabilité s'exprime, de plus en plus, à travers la capacité à savoir rendre des comptes, on peut faire l'hypothèse suivante : les acteurs vont, de plus en plus, chercher à exhiber les signes montrant qu'ils respectent les normes permettant de les identifier comme des personnes responsables. Ils vont donc, de plus en plus, « jouer avec les chiffres », les « faire parler » pour eux ou pour autrui, seuls ou avec d'autres acteurs, et ils seront d'ailleurs de plus en plus formés à cela. ■

(5) « Si la partie double n'était pas nécessaire d'un point de vue strictement commercial (rationnel), elle a pu se développer grâce à une impulsion esthétique, un besoin de symétrie, de netteté et de perfection dans l'organisation des comptes, qui conduisit les comptables à élaborer leurs systèmes en marge de toute utilité immédiate » (GOODY, 1999, 82).

026-035 Faure 5/02/08 13:04 Page 35

BIBLIOGRAPHIE

AHRENS (Thomas) & CHAPMAN (Christopher), « Management accounting as practice », *Accounting, Organizations & Society*, vol. 32, n° 1/2, p. 5-31, 2007.

ANTHONY (Robert N.), *La Fonction contrôle de gestion*, Paris, Publi Union, 1987.

BERRY (Michel), *Une technologie invisible : l'impact des outils de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, CRG, 1983.

BOLAND, « Accounting and the interpretative act », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 18, n° 2/3, p. 125-146, 1993.

BOLTANSKI (Luc) & CHIAPELLO (Ève), *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.

BOUQUIN (Henri), *Contrôle de gestion*, Paris, PUF, 1998.

BOUQUIN (Henri), BESSON (Patrick) & PESQUEUX (Yvon), « Contrôle de gestion et responsabilité : le contrôle de gestion rend-il irresponsable ? », *Entreprises et Histoire*, n° 20, p. 117-127, 1998.

BOURDIEU (Pierre), *La Distinction. Critique sociale du jugement*, Paris, Éd. du Seuil, 1979.

BOUSSARD (Valérie), « Les indicateurs de gestion comme construction sociale : l'exemple des Caf », *Recherches et prévisions*, n° 54, p. 51-61, 1998.

BRIAND & BELLEMARE (G.), « Une conception structurationiste du contrôle de gestion », *Comptabilité Contrôle Audit*, vol. 1, n° 5, p. 29-44, 1999.

CHALAYER (Sylvie), « Le lissage des résultats : éléments explicatifs avancés dans la littérature », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, vol. 1, n° 2, p. 89-104, 1995.

COLASSE (Bertrand), « Qu'est-ce que la comptabilité ? », in *Encyclopédie de Gestion*, sous la dir. de SIMON (Y.) & JOFFRE (P.), Paris, Economica, p. 2715-2730, 1997.

COOREN (F.), TAYLOR (J. R.) & VAN EVERY (E. J.) (eds), *Communication as organizing Practical approaches to research into the dynamic of text and conversation*, Mahwah, NJ : Lawrence, 2006.

CROZIER (Michel) & FRIEDBERG (Erhard), *L'Acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Éd. du Seuil, 1977.

De TERSSAC (Gilbert) (dir.), *Le Travail : une aventure collective*, Toulouse, Octares, 2002.

DUC (Marcelle), *Le Travail en chantier*, Toulouse, Octares, 2002.

EYRAUD (Corine), « Pour une approche sociologique de la comptabilité : réflexions à partir de la réforme comptable chinoise », *Sociologie du travail*, n° 45, p. 491-508, 2003.

FAURÉ (Bertrand), *Les Activités de production de l'information budgétaire : communications organisationnelles et régulations. Le cas d'une entreprise de BTP*, Thèse en Sciences de l'information et de la Communication, Université Toulouse le Mirail, dir. MAYERE (A.) & DARREON (J.L.), 308 p, 2006.

FAURÉ (Bertrand), « La fabrique du budget : quelle mise en relation de l'organisation ? », Colloque AIMS, 9-12 juin, Montréal, 2007.
< http://www.aims2007.uqam.ca/actes-de-la-conference/communications/FAUREb321/>

FAURÉ (Bertrand) & GRAMACCIA (Gino), « La pragmatique des chiffres dans les organisations : de l'acte de langage à l'acte de calcul », *Études de communication*, n° 29, p. 25-38, 2007.

GARFINKEL (H.), *Studies in ethnomethodology*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1967.

GOFFMAN (Erwing), *Façons de parler,* Paris, Éd. de Minuit, 1981.

GOODY (Jack), *L'Orient dans l'Occident*, Paris, Éd. du Seuil, 1999.

HOPWOOD (Anthony), « The archeology of accounting system », *Accounting, Organizations & Society*, vol. 12, n° 3, p. 207-215, 1987.

LATOUR (Bruno), *La Fabrique du droit : une ethnographie du Conseil d'État*, Paris, Éd. La Découverte, 2002.

MACINTOSH (N.) & SCAPENS (R.), « Structuration theory in management accounting », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 15, n° 5, p. 455-477, 1990.

MACKENZIE (Donald) & MILLO (Yuval), « Construction d'un marché et performation théorique, Sociologie historique d'une bourse de produits dérivés financiers », *Réseaux*, vol. 6, n° 122, p. 5-61, 2003.

MILLER (Peter) & NAPIER (Christopher), « Genealogies of calculation », *Accounting, Organisations and Society*, vol. 18, n° 7/8, p. 631-647, 1993.

MOISDON (Jean-Claude) (dir.), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Seli Arslan, 1997.

MORGAN (Gareth), « Accounting as reality construction : towards a new epistemology for accounting practice », *Accounting, Organizations & Society*, vol. 13, n° 5, p. 477-485, 1988.

REYNAUD (Jean-Daniel), *Les Règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 1997.

RIVELINE (Claude), « Les lunettes du Prince », *Gérer Comprendre*, p. 5-19, 1986.

TAYLOR (J.), « La dynamique de changement organisationnel. Une théorie conversation/texte de la communication et ses implications », *Communication & Organisation*, n° 3, p. 56-95, 1993.

TRUEMAN (Bret) & SHERIDAN (Titman), « An explanation for accounting income smoothing », *Journal of Accounting Research*, vol. 26, n° 3, p. 127-139, 1988.

WATZLAWICK (Paul), BEAVIN (Janet) & JACKSON (Don), *The pragmatics of communication*, New York, W.W. Norton, 1967.

WEBER (Max), *Économie et Société*, Paris, Pocket, 1995.

036-047 Schilte 5/02/08 13:05 Page 36

LE CLASSEMENT DES HÔPITAUX : UNE NOUVELLE MANIÈRE DE RENDRE DES COMPTES

Demander des comptes à ceux qui détiennent le savoir, dans un domaine où la confiance est essentielle : voilà toute la difficulté de l'application de l'*accountability* au monde médical. Non pas que ce milieu s'y refuse, mais on est passé de l'opacité de l'autoévaluation à la surexposition des classements, ceux des médias étant les plus visibles. Qui plus est, les comptes doivent être rendus non seulement sur les dépenses, mais aussi sur la qualité des soins. Face à la multiplication des classements d'hôpitaux (en France, en Angleterre, aux États-Unis, au Canada), les auteurs déterminent quatre formes d'*accountability*, selon que les comptes doivent être rendus aux citoyens, aux payeurs, aux patients ou aux professionnels. Mais le mouvement ne cesse pas. Les avantages, les dérives et les contournements des classements incitent à se tourner vers une nouvelle forme d'*accountability* qui serait un compromis entre la maîtrise d'un contrôle interne et le maintien d'une exigence démocratique.

Par **Aurore SCHILTE** et **Étienne MINVIELLE** (*)

Le monde médical rend-il des comptes sur sa pratique ? On pourrait être tenté de répondre que non. Traditionnellement, les médecins sont assimilés à des professionnels qui rendent peu de comptes : eux seuls détenant le savoir, on doit leur faire confiance ; et lorsqu'ils le font, c'est uniquement à leurs pairs, seuls à même de juger leur pratique.

En réalité, ils y sont de plus en plus contraints. En matière financière, le monde médical doit régulièrement justifier d'un comportement économe devant des dépenses en constante augmentation. Le phénomène est connu, les controverses qui l'accompagnent, aussi. En parallèle, le monde médical doit désormais aussi « rendre des comptes » sur la qualité des soins prodigués. Par qualité des soins, il faut comprendre les résultats cliniques aussi bien que les conditions de sécurité et les modalités organisationnelles de la prise en charge du malade. Délais d'attente, taux d'erreurs médicales, ou indice de satisfaction sont, ainsi, devenus de nouvelles mesures de jugement. Le classement des hôpitaux occupe, dans ce mouvement, une place centrale.

(*) Aurore Schilte est ancienne élève de l'Ensae. Elle a travaillé spécifiquement sur ce sujet dans le cadre d'un mémoire de stage M2R-Université Paris XI.
Étienne Minvielle est Médecin, Directeur de Recherches Cnrs (CERMES-unité mixte Cnrs-Inserm).

036-047 Schilte 5/02/08 13:05 Page 37

Dans la plupart des pays industrialisés, les classements portant sur la qualité des soins se sont en effet développés pour comparer les établissements de santé entre eux, et par voie de conséquence les professionnels qui y travaillent. Qu'il s'agisse d'étoiles, de couleurs (vert/orange/rouge) ou de lettres (A/B/C/D/E), le principe est le même : il s'agit de diffuser publiquement des informations sur la qualité dispensée au sein d'un hôpital. C'est le caractère public de la diffusion de l'information qui donne à ces classements toute leur nouveauté dans la manière de rendre des comptes. L'*accountability* (1) des professionnels s'adresse ainsi à un nombre d'interlocuteurs plus élevé. De même, les circuits d'information s'organisent sur une plus grande échelle. On peut dire que « rendre des comptes » signifie, dans ce cas précis, une transmission organisée d'informations entre les professionnels du secteur (médecins, infirmières, mais aussi, plus largement, gestionnaires des établissements) et les tiers extérieurs que sont les citoyens, les patients, les régulateurs / payeurs du système (État, assurance-maladie), sans oublier les autres professionnels.

Sur ce principe, les initiatives se sont multipliées. En France, par exemple, les « palmarès » journalistiques sont apparus à partir des années 95, puis les sites Internet ont suivi. Les pouvoirs publics leur ont, enfin, emboîté le pas depuis deux ans (2). Les buts poursuivis sont l'affirmation d'une plus grande transparence du système et l'amélioration de la qualité des établissements.

Analyser cette nouvelle forme de reddition de comptes nécessite une exploration minutieuse. Car, au-delà des injonctions, il est difficile d'avoir une lecture précise de ce mouvement, tant les informations circulantes, les interlocuteurs concernés et les objectifs poursuivis sont nombreux. La première partie de cet article s'attachera, ainsi, à décrire les différents types de classement développés. Sur cette base, la seconde partie s'efforcera de démontrer qu'il existe, à travers les classements, non pas une, mais plusieurs formes d'*accountability* des professionnels : envers les assureurs publics ou privés, et, d'une manière plus large, envers les malades et les citoyens, sans négliger l'impact au sein même des professionnels. À chaque forme d'*accountability*, nous verrons que s'associent un effet attendu et des résultats observables.

Il apparaît, enfin, important d'étudier cette question de l'*accountability* en dynamique. Ce que le classement traduit comme nouveauté, nous l'avons dit, c'est le caractère public de la diffusion de l'information. La troisième partie de cet article montrera en quoi cela modifie la façon de rendre des comptes par rapport aux approches traditionnelles. De même, les premiers enseignements tirés des campagnes de classement laissent percevoir certains signes d'évolution. Nous montrerons ainsi comment les classements affirment des changements, mais aussi, paradoxalement, comment ces mêmes classements conduisent à une redécouverte du besoin d'autonomie qu'ont les médecins dans leur pratique et les établissements de santé dans leur gestion



© Gianni Dagli Orti/COLL. DAGLI ORTI PICTURE DESK

En France […], **les « palmarès » journalistiques sont apparus à partir des années 95, puis les sites Internet ont suivi.** (*Une Victoire couronne un athlète, vase grec, V^e siècle av. JC)*

PANORAMA DES TYPES DE CLASSEMENT

La publication de classements est un phénomène qui touche l'ensemble des pays industrialisés. Pour en mesurer l'ampleur, il est nécessaire d'établir un panorama de ces initiatives, en les resituant dans leur contexte. Outre son intérêt descriptif, ce panorama aidera à

(1) Pour des raisons de commodité, nous utilisons indifféremment les termes d' *« accountability »* et de « reddition de comptes » dans cet article.

(2) Les auteurs sont eux-mêmes engagés dans un vaste programme de recherche opérationnelle sur le développement et l'utilisation d'indicateurs de qualité des soins en France. Le projet Compaqh (Ministère de la Santé/Haute Autorité de Santé/Inserm) vise en effet à valider des indicateurs de qualité hospitalière et à étudier des modes d'utilisation rationnels (notamment au niveau du pilotage interne, de la diffusion des classements, et de formes de paiement à la qualité).

036-047 Schilte 5/02/08 13:05 Page 38

identifier par la suite les formes d'*accountability* qui s'expriment à travers ces classements.

Les premières initiatives peuvent être situées à la fin des années 1980. Elles font suite au développement de nombreux indicateurs de performance jugeant de la qualité des hôpitaux. Les États-Unis y font figure de pionniers, les initiatives à visée commerciale s'associant à des approches portées par les pouvoirs publics. Nous allons voir que des pays aux systèmes de soins plus centralisés, comme la France et la Grande-Bretagne, se sont également lancés dans ces démarches, mais plus récemment. Du fait de la différence de contexte, il est nécessaire de distinguer ces deux pays du cas nord-américain.

Les classements nord-américains non-lucratifs

Bien qu'il existe différentes expériences antérieures, c'est sans nul doute le programme HEDIS qui a véritablement lancé le phénomène des classements aux États-Unis. En 1991, le *National Committee for Quality Assurance*, organisation non lucrative composée d'associations et d'entreprises privées, introduit ce programme, HEDIS au sein des hôpitaux. Plus exactement, ce programme développe des comparaisons portant sur la qualité des réseaux de soins *(« managed care »)*. Chaque réseau de santé se voit ainsi décerner de une à quatre étoiles, selon ses résultats obtenus sur une série d'indicateurs. Ces indicateurs concernent l'accès à des soins de qualité (facilité d'accès et qualification du personnel soignant), gradués selon l'état de santé des patients. Les réseaux sont comparés à un *benchmark*, le score de référence établi par les 10 % d'hôpitaux les plus performants de leur État. Dans ce programme, c'est le sérieux méthodologique de la démarche de publication des informations qui a surtout frappé les esprits, si bien que ces classements sont apparus crédibles.

Depuis, de nombreuses expériences publiques, coordonnées par des structures fédérales (commission d'accréditation, Medicare/Medicaid) ou de chaque État, ont vu le jour. S'il est difficile d'en faire l'inventaire, leur richesse témoigne de la diffusion progressive des classements au sein du monde médical américain. Par proximité, d'autres pays anglo-saxons ont adopté des démarches similaires. Il est intéressant de relever l'expérience de la Province de l'Ontario, au Canada, car elle témoigne d'une approche entrepreneuriale, développée par des structures publiques. En 1997, l'association des hôpitaux de cette province décide en effet d'établir un tableau de bord stratégique, fondé sur des indicateurs de performance eux-mêmes classés en quatre catégories : intégration du système et changement, organisation et résultats cliniques, satisfaction des clients, bilan et rendement financiers. En agissant de la sorte, ils s'inspirent du modèle du *« balanced score card »* (3). Les comparaisons s'établissent par zone géographique, selon des groupes de taille et d'accessibilité similaires. Cinq catégories sont établies selon la performance de l'établissement par rapport à la moyenne de la province où il est situé. Dans cette expérience, la volonté de relier étroitement ce que l'on peut appeler une *accountability* interne (à destination des professionnels) à une *accountability* externe (diffusion à des tiers) est affirmée. Autrement dit, le classement est présenté ici autant comme une source de transparence que comme un outil de gestion efficace.

Les classements nords-américains « commerciaux »

En parallèle à ces démarches portées par des structures publiques, l'univers nord-américain a aussi été marqué, durant les vingt dernières années, par l'apparition de nombreux classements guidés par des finalités commerciales. L'initiative la plus spectaculaire est sans doute celle d'*Healthgrade*, une compagnie privée qui, en collaboration avec le *Leapfrog group* (4), propose une comparaison entre près de 5 000 hôpitaux sur des critères de résultats (taux de mortalité, par exemple). C'est la source d'information sur la qualité des hôpitaux la plus consultée aux États-Unis, *via* son site Internet. Dans cette initiative, l'*accountability* apparaît guidée par la volonté de renseigner non seulement le grand public, mais aussi – et peut être principalement – les entreprises et leurs employés. L'action de reddition de comptes associée au classement se lit ainsi sous un nouveau jour : elle joue ici un rôle de révélateur de la qualité des réseaux de soins, dans un marché où les entreprises négocient avec les compagnies d'assurance l'achat de leurs soins.

Les Palmarès des médias

Les classements réalisés ces dix dernières années par les médias représentent une autre déclinaison, tant en raison des méthodes utilisées que de l'accent mis sur les « meilleurs » ou les « moins bons ». On parle ainsi, souvent, de « palmarès ». Ces palmarès présentent, en général, l'avantage d'avoir une très grande visibilité auprès du public. Bien que la méthodologie utilisée soit souvent critiquée par les professionnels et le ton polémique réprouvé (5), cette visibilité confère aux médias un rôle

(3) Le concept de *balanced scorecard* a été développé par Kaplan et Norton en 1996. Ce concept vise à ne plus uniquement considérer, dans les tableaux de bord d'entreprises, la dimension financière, mais aussi des dimensions de qualité des produits, de satisfaction des clients et de capacité de changement. L'objectif prôné par les auteurs est ainsi de jouer de cette multi-dimensionnalité afin d'affirmer une approche stratégique plus intégrée, chaque action dans l'une des trois nouvelles dimensions étant étudiée à l'aune de son impact sur la dimension financière. Si ce concept a fait grand bruit au sein des entreprises, notamment nord-américaines, sa portée et sa pertinence en matière stratégique ont souvent été discutées. Voir KAPLAN & NORTON (1996), et pour une analyse critique, Lorino (2003).

(4) Le Leapfrog group est une coalition des plus grands employeurs des États-Unis. Elle encourage les employeurs à acheter des plans de santé qui respectent des standards de qualité minimale.

(5) Des journaux anglo-saxons n'hésitent pas à établir des classements individuels à l'échelon des chirurgiens, en fonction des taux de mortalité de leurs patients, au risque de stigmatiser sans nuance certains professionnels.

036-047 Schilte 5/02/08 13:05 Page 39

particulier : ils deviennent, en quelque sorte, les porteurs d'une *accountability* destinée au grand public. En effet, dans ces palmarès, la personne concernée prioritairement n'est plus le professionnel ou le payeur, mais le citoyen.

Sur ce principe, les médias ont souvent été les premiers à s'emparer de la question des classements. Ils se sont ainsi institués les premières sources d'information sur la qualité, ce qu'ils restent encore aujourd'hui, dans certains cas. Citons notamment, au Royaume-Uni, le populaire site du *Dr Foster (« Dr Amélioration »)*, construit par deux journalistes du *Sunday Times*, qui concurrence la démarche officielle du gouvernement britannique. Mentionnons également le cas français, où, en 1998, la revue *Science et Avenir* a publié le premier classement – action reprise, les années suivantes, par d'autres (*Le Figaro Magazine, L'Express* et *Le Point*, notamment). Comme nous allons le voir, les pouvoirs publics ont réagi, ce qui n'a pas dissuadé les médias de poursuivre leurs publications.



© Stéphane Audras/REA

En France, le premier classement ministériel est apparu en février 2006. Il concerne la prévention des maladies nosocomiales (infections contractées à l'hôpital, dont l'origine est estimée, dans environ un tiers des cas, à des dysfonctionnements lors de la prise en charge du patient).

Les classements dans les pays à systèmes de santé centralisés

Si les États-Unis ont été pionniers dans le domaine, les classements publiés présentent la caractéristique d'être très dépendants des particularités de leur système de soins, qui est décentralisé et fondé sur des principes de concurrence, tant à l'échelon des systèmes d'assurance qu'à celui des établissements. Développer des classements dans d'autres systèmes plus centralisés et plus administrés représente, dans ces conditions, un tout autre exercice. Les cas britanniques et français, apparus plus récemment, l'illustrent parfaitement.

En Angleterre, les « League Tables », sont le fruit d'une démarche menée en 2001 par le National Health Service (NHS) (à l'initiative, par conséquent, du gouvernement). Ce dispositif classe les hôpitaux non spécialisés relevant du NHS en quatre catégories (zéro, une, deux et trois étoiles). Les résultats s'appuient sur une batterie d'indicateurs, et sur un rapport évaluant la gouvernance des établissements hospitaliers, établi par une commission indépendante. Selon le nombre d'étoiles obtenu, les hôpitaux reçoivent une plus ou moins grande liberté de gestion *(« earned bureaucracy »)* et plus ou moins de crédits. Cette démarche a pour principal objectif de réduire les délais d'attente et d'améliorer la propreté (deux points sensibles, dans les hôpitaux britanniques). Il est donc surtout question ici d'inciter, au nom de l'*accountability*, à l'amélioration des comportements des professionnels hospitaliers.

Les méthodes employées dans cette démarche sont d'ailleurs illustratives de cet objectif d'amélioration. Deux types de cotation sont employés, afin d'évaluer la position de l'hôpital par rapport aux objectifs de performance fixés nationalement (les *« key-targets »*). Dans le premier cas, si l'objectif n'est pas atteint, l'établissement reçoit le score le plus bas (par exemple, si un patient observe un délai de rendez-vous supérieur à 18 mois pour une intervention chirurgicale, l'établissement a immédiatement zéro). Par contre, dans le second cas, le score dépend de l'évaluation comparative de l'établissement par rapport aux autres. Ainsi, ce dispositif fixe aux professionnels des objectifs de performance qui, selon les cas, s'avèrent « absolus » ou « relatifs ».

036-047 Schilte 5/02/08 13:05 Page 40

En France, le premier classement ministériel est apparu en février 2006. Il concerne la prévention des maladies nosocomiales (infections contractées à l'hôpital, dont l'origine est estimée, dans environ un tiers des cas, à des dysfonctionnements lors de la prise en charge du patient). Le choix de ce thème est très spécifique à la France ; il s'explique notamment par le volontarisme d'une association de victimes de ces maladies, qui a fortement médiatisé le sujet. Tous les établissements de santé sont concernés : 2 400 établissements sont ainsi divisés en 14 catégories, pour permettre une comparaison entre entités similaires en termes de taille et d'activité. Validé méthodologiquement, l'indicateur nommé ICALIN (Indice Composite d'Actions de Lutte contre les Infections Nosocomiales) est un score sur 100 points, qui mesure l'organisation, les actions et les moyens utilisés pour prévenir les maladies nosocomiales. Selon son score, l'établissement est classé A, B, C, D ou E (6). L'approche par l'ICALIN s'inscrit dans une démarche plus globale, qui propose, progressivement un classement élargi à d'autres indicateurs relatifs, là encore, aux infections nosocomiales (notamment la consommation des produits hydro-alcooliques et la surveillance des infections du site opératoire). Les objectifs déclarés sont assez similaires à ceux de l'expérience britannique : plus de transparence et une volonté d'améliorer la situation dans un domaine particulièrement sensible. Mais, contrairement au cas britannique, il n'existe aucune incitation/sanction qui serait associée au résultat. Seuls, les « mauvais », classés E, font l'objet d'un suivi rapproché de la part des Agences régionales de l'hospitalisation. Mais, comme dans l'expérience britannique, un objectif national est fixé, pour qu'il n'y ait plus de « mauvais » à court terme.

QUATRE FORMES D'*ACCOUNTABILITY* ASSOCIÉES AUX CLASSEMENTS

À la lecture de ces initiatives, on perçoit que la notion de classement exprime une pluralité d'approches. Ces approches varient du fait des interlocuteurs visés, des objectifs poursuivis ou de l'outil lui-même. Elles ont néanmoins en commun d'être confrontées aux mêmes questions méthodologiques. Ces questions peuvent paraître fastidieuses. Elles sont pourtant déterminantes pour juger de la crédibilité des classements publiés. L'encadré, ci-contre, présente un résumé de ces questions méthodologiques.

Si les professionnels représentent les acteurs concernés par le fait de devoir rendre des comptes, les destinataires des redditions de comptes varient, et avec eux, les objectifs poursuivis. Dans une perspective normative,

(6) Les bornes des classes sont fixées à partir des données de 2003. La classe A concerne les 10 % des hôpitaux avec les meilleures performances, B les 20 % suivants, C les 40 % suivants, D les 20 % suivants et E les 10 derniers pourcents.

QUESTIONS MÉTHODOLOGIQUES RELATIVES AUX CLASSEMENT

De nombreuses controverses ont accompagné la publication des classements, ces dix dernières années :

– Elles portent, tout d'abord, sur une série de *questionnements statistiques* : la qualité métrologique de l'indicateur, la méthode d'agrégation retenue lorsque plusieurs indicateurs sont pris en compte, la méthode de classement elle-même.

Un célèbre article publié dans *The Lancet* (AYLIN, ALVES, BEST & *al.*, 2001) a ainsi montré l'injustice qui frappait l'hôpital de Bristol dans le système des « League Tables » britanniques. Faute d'ajustement des taux de mortalité aux caractéristiques des patients de cet établissement, celui-ci se retrouvait très mal classé. Il serait caricatural, en la matière, d'une part de critiquer les méthodes employées par les médias et, d'autre part, d'affirmer la robustesse des démarches engagées par les structures publiques. Le tableau est plus nuancé. Sans doute la critique la plus légitime envers les méthodes employées dans les palmarès porte-t-elle sur leur volonté de classer les établissements retenus, du premier au dernier. Si l'on comprend que cette forme de présentation est facile à lire et peut avoir un côté plus spectaculaire que des rangements par groupe d'établissements, il existe une faible garantie de pouvoir observer une différence statistiquement significative entre le 1er et le 25e de ces palmarès (surtout lorsque les résultats sont proches et les tailles d'échantillon faibles). Cependant, certaines critiques n'épargnent aucune initiative. L'expérience de l'État de New York sur la mortalité en chirurgie cardiaque a, par exemple, montré que malgré toutes les précautions statistiques d'ajustement tenant compte des caractéristiques des patients (âge, état de gravité de leur pathologie, etc.), un taux de mortalité bas ne reflétait pas forcément un bon niveau de qualité des soins et, donc, que cela gauchissait la comparaison (THOMAS & HOFERT, 1999). La complexité statistique à laquelle toute initiative du genre est confrontée est importante. La meilleure garantie reste souvent la dispersion de la distribution des résultats (comme, par exemple, dans le cas de l'ICALIN, où les scores des établissements étaient étalés, allant de 30 à 100 points, lors du premier classement 2006) ;

– Ces controverses concernent aussi la *fiabilité* de l'information produite. En d'autres termes : quels sont les moyens de s'assurer que les données recueillies sont exactes, à l'abri de toute tricherie ? Ce sujet n'a donné lieu qu'à peu de recherches (peut être parce qu'il renvoie à des aspects techniques assez fastidieux, ou parce que la majorité des démarches jouent sur des formes de volontariat limitant la volonté de développer des contrôles). Mais l'expérience du classement ICALIN montre combien le sujet est central, car la diffusion publique d'un classement se doit d'être fiable, sous peine de générer une forte contestation. En l'occur-

036-047 Schilte 5/02/08 13:05 Page 41

rence, ce classement est fondé sur des données déclarées par l'établissement, qui remontent ensuite dans une base de données nationale. Afin de fiabiliser ce recueil, toute une série d'éléments de preuve, à fournir si nécessaire par chaque établissement, a été définie. Le contrôle de qualité est ensuite assuré au moyen de visites sur site. Ce contrôle est effectué d'une manière « légère » et ciblée, afin d'éviter une bureaucratie excessive. On perçoit ainsi, facilement, la difficulté de l'entreprise : d'une part, la nécessité d'être suffisamment dissuasif et, d'autre part, le souci de ne pas déclencher d'inutiles demandes supplémentaires, dans un univers croulant déjà sous la « paperasserie » ;
– Le dernier point-clé concerne la *faisabilité*, c'est-à-dire la capacité pour un établissement de collecter les données nécessaires à la mesure. Ces recueils sur lesquels se fondent les classements sont coûteux, en termes d'infrastructures informationnelles. Et, dans un contexte où, jusqu'à récemment, ces infrastructures ont été principalement pensées dans un souci d'analyse financière, le développement de systèmes de données dédiés à des mesures de la qualité des soins apparaît comme une condition préalable (EPSTEIN & KURTZIG, 1994). Dans certaines initiatives, la collecte de données et le classement qui s'ensuit se fondent néanmoins exclusivement sur les données existantes, au risque d'entraîner des évaluations grossières de la performance en matière de qualité. Ainsi, au nom de la qualité, ce sont des données d'activité qui sont traitées (comme la présence de tel ou tel équipement ou la durée moyenne de séjour). Les hypothèses sont alors fragiles. Par exemple : plus la durée de séjour est basse, meilleure est la qualité (en l'occurrence, quelle garantie peut-on avoir que la sortie n'est pas trop précoce ?). Notons que d'une manière plus ingénieuse, certaines initiatives cherchent à exploiter les systèmes d'information financiers existants, en vue de générer des indicateurs sur la qualité (7).

quatre formes d'*accountability* peuvent se distinguer (*cf.* Tableau 1). À chacune s'associe un effet attendu. Un recul de quelques années d'exercice permet aussi de mettre en évidence des effets observables.

La reddition des comptes envers le citoyen : affirmer un droit démocratique…

En premier lieu, la reddition de comptes des professionnels s'adresse aux citoyens. La diffusion publique de l'information relative à la qualité des soins peut être, en effet, considérée comme un droit fondamental des citoyens, car la santé concerne leur intégrité physique et mentale. Cette première forme d'*accountability* a donc comme objectif de participer aux fondements d'une démocratie en renforçant la confiance du public dans l'action des pouvoirs publics, grâce à une plus grande transparence.
Cette justification démocratique est, dans le cas présent, d'autant plus pertinente que le système de soins est financé principalement par de l'argent public. Les ressources étant rares, la diffusion publique permet de rassurer les patients sur leur bonne affectation, source de confiance dans les institutions publiques. Si l'on se fie au nombre de classements, à la manière dont le pouvoir politique s'est emparé du sujet et à l'implication des médias, cet objectif d'amélioration de la démocratie sanitaire répond à une véritable attente. En même temps, il peut s'apparenter à un vœu pieu. Tout d'abord, l'*accountabilty* n'existe réellement que si l'information est comprise. Or, dans un environnement technologique de plus en plus complexe, la disparité d'accès à l'information ne garantit pas une l'égalité entre citoyens en matière de réception de l'information. Différentes recherches (HIBBARD, SLOVIC & JEWETT, 1997 ; SLOVIC, 1982) ont ainsi souligné l'aspect didactique des indicateurs et des classements, prônant une réduction du nombre d'indicateurs et une présentation simplifiée, dans un souci d'égalité de compréhension des résultats. Cette recherche d'égalité questionne aussi l'identité du diffuseur des classements. Le gouvernement n'est pas forcément un intermédiaire naturel entre les citoyens et les systèmes de soins. ISAAC (1996) montre ainsi que 60 % des patients et de leur entourage font pleinement confiance à leur médecin, et que seulement 8 % font confiance au gouvernement. Cette méfiance envers le gouvernement peut s'expliquer par la frontière existant entre le fait de « donner le choix » au consommateur et celui d'« orienter le choix » du consommateur. Ainsi, si le public conçoit la révélation de l'information comme l'exercice d'un contrôle sur le gouvernement et sur son action (8), toute information fournie par ce même gouvernement sera considérée comme discutable (SAGE, 1999). Le gouvernement, comme agent révélant l'information, doit paraître impartial pour avoir la confiance du public (PETERS, COVELLO & MCCALLUM, 1997) – ce qui ne plaide pas en faveur de classements de source ministérielle.

… envers le régulateur/payeur : réduire les asymétries d'informations…

Cette seconde forme d'*accountability* s'adresse aux régulateurs/payeurs. Elle cherche à pallier des situations où l'information est considérée mal distribuée ou insuffisante pour le régulateur. Tant l'État que les assureurs publics ou privés n'ont, en effet, qu'une connaissance partielle de la qualité des soins, ce qui les place dans une

(7) L'Agence de Recherche sur la Qualité, aux États-Unis, propose, par exemple, une série d'indicateurs de sécurité des soins fondés sur les données d'analyse financière (les groupes homogènes de malades).

(8) En France, par exemple, le service public hospitalier représente les trois-quarts des lits et places.

036-047 Schilte 5/02/08 13:05 Page 42

Rendre compte	**au citoyen** (1re forme)	**au payeur** (2e forme)	**au patient** (3e forme)	**au professionnel** (4e forme)
Objectifs	Renforcer la démocratie, la transparence	Réduire les risques liés à l'asymétrie d'information	Éclairer le consommateur dans le choix de l'établissement	Améliorer sa pratique
Résultats observés	Cela confirme l'intérêt du public pour les classements	Une base contractuelle est ainsi formée	L'information est peu utilisée comme prioritaire dans le choix de l'établissement	Cela modifie le comportement, surtout dans le cas d'un « mal » classé
Effets inattendus	Inégalité informationnelle, incompréhension	Optimisation sur certains thèmes	Préférence pour le « bouche-à-oreille », les expériences antérieures	Risque de transfert de certains patients, culture du blâme
Types de classement	Palmarès de médias, Classements ministériels	Classements des assureurs publics ou privés (aux États-Unis)	Palmarès de médias, Classements ministériels	Classements ministériels

Tableau 1 - Quatre formes d'*accountability* associées aux classements

situation de payeurs mal informés. Ils peuvent, en conséquence, être victimes de comportements stratégiques d'anti-sélection (des patients peu graves, donc *a priori* peu coûteux, sont sélectionnés d'une manière médicalement injustifiée), ou d'aléa moral (le régulateur paie trop cher l'acte de soins). Dans ces conditions, apporter de l'information au régulateur constitue un autre objectif de l'*accountability*.

Les résultats observés révèlent aussi un risque associé à cet objectif. Le choix des mesures de qualité utilisées pour les classements oriente, en effet, les efforts des professionnels. Ces choix peuvent notamment les désintéresser d'autres politiques de qualité non soumises à ces classements. Autrement dit, le classement en fonction d'un (ou de quelques) indicateur(s) introduit des comportements stratégiques laissant sous silence certains sujets. Ce qui a été le cas, par exemple, lorsque l'optimisation des files d'attente pour des interventions chirurgicales dans les hôpitaux britanniques a conduit les chirurgiens à traiter les patients dans un ordre différent des priorités cliniques, afin de respecter les critères du classement en termes de délai (9).

… envers le patient : « éclairer » le consommateur…

Diffuser les résultats des classements, c'est aussi un moyen théorique de rendre le patient plus « éclairé » (PORTER & TEISBERG, 2004). Par la comparaison, ce dernier devient capable de saisir l'offre la plus adaptée à ses besoins, en choisissant l'établissement de son hospitalisation, par l'intermédiaire de son contrat d'assurance, ou directement, au moment des soins. C'est là une troisième forme identifiable d'*accountability*. Elle est tournée, quant à elle, non pas vers le citoyen, mais vers le patient, vu comme un consommateur de soins.

Évidemment, cet objectif est très lié à la reconnaissance d'un marché concurrentiel tel qu'il s'exerce aux États-Unis (LONGO & *al.*, 1997). On peut s'interroger sur la pertinence d'un tel objectif dans un contexte de régulation plus administrée comme celui qui existe en France. Surtout, cet effet de l'*accountability* ne semble pas confirmé par les études empiriques, même aux États-Unis. Ces études montrent en effet que, si les patients en situation d'être hospitalisés désirent plus d'informations (ISAAC, 1996), ils ne l'utilisent pas forcément dans leurs choix. Par exemple, dans l'étude de SCHNEIDER et EPSTEIN (1998), seulement 20 % des patients connaissaient l'existence d'un guide sur le taux de mortalité des hôpitaux et 11 % de ces patients seulement disaient avoir été influencés par ce guide. Le « bouche à oreille », les expériences précédentes et l'avis du médecin traitant apparaissent comme des sources d'information prioritaires (HIBBARD & *al.*, 1997).

… enfin, envers les professionnels eux-mêmes : comparer pour s'améliorer

La quatrième forme d'*accountability* concerne les professionnels eux-mêmes. Par la comparaison avec d'autres, ils peuvent connaître la meilleure pratique et les standards de qualité les plus répandus. Le regard

(9) National audit office. 2001. *Inpatient and outpatient waiting in the NHS.* Report by the Controller and Auditor General, HC 221, Londres.

036-047 Schilte 5/02/08 13:05 Page 43

d'autrui agit comme une puissante incitation. L'hypothèse sous-jacente considère que les professionnels ont un désir intrinsèque d'améliorer leurs pratiques et de se concentrer sur la qualité. Or, en l'absence de toute incitation, des facteurs de court terme (le temps, les coûts…) prennent le pas sur la qualité. Dans ce cadre, une *accountability* élargie permet à ces mêmes professionnels de reconsidérer leurs priorités et de répondre à leurs propres attentes.

En la matière, les résultats semblent confirmer l'effet attendu, mais au risque d'en induire d'autres. Il apparaît, tout d'abord, que les hôpitaux trop sévèrement sanctionnés jugent ces classements de manière négative (MARSHALL, SHEKELLE, LEATHERMAN & BROOK, 2000), ne voyant plus en eux une quelconque incitation à s'améliorer. Les professionnels sont, eux aussi, sensibles aux conséquences légales de la diffusion publique de résultats en matière de qualité (KESSELHEIM, FERRIS & STUDDERT, 2006). En l'absence d'une culture de diffusion de l'information (COLLOPY, 1999), le classement instaure une crainte du blâme. Des phénomènes de restructuration de l'offre semblent aussi accompagner la diffusion publique de l'information, mais sans que l'on en comprenne exactement la portée.

Par exemple, à la suite de la diffusion publique d'informations relatives au taux de mortalité associé à l'opération du pontage coronarien dans l'État de New York, les chirurgiens pratiquant peu ce type d'opération se sont retirés de cette activité (HANNAN & *al.,* 1995). Une plus grande spécialisation des hôpitaux et des médecins s'est aussi observée. Ces évolutions ont permis une amélioration du taux de mortalité, ajusté au risque. Cependant cette baisse de la mortalité semble aussi pouvoir se justifier par l'émigration des patients à haut risque vers d'autres États, par le refus d'opérer les personnes à risque, par des données peu fiables, et par des ajustements au risque non pertinents (WERNER & ASCH, 2005).

Pour chaque classement, différents objectifs

À la lumière de ce cadrage, les initiatives présentées précédemment se lisent comme des combinatoires entre les quatre formes d'*accountability* (*cf.* Tableau 1). Dans chaque initiative, la priorité est donnée à l'une d'entre elles. Évidemment, l'objectif de transparence (première forme) est présent dans toutes les initiatives, rappelant que le classement est avant tout un dispositif conçu à l'adresse du citoyen. Tous les protagonistes le soulignent, et serions-nous tentés d'ajouter, en jouent. Les médias sont devenus les garants de cette transparence, faute, souvent, d'esprit d'initiative de la part des pouvoirs publics. Mais des objectifs commerciaux sont aussi associés aux palmarès des médias (les numéros qui leur sont consacrés réalisent souvent les meilleures ventes annuelles de ces journaux). Les médias justifient également leur démarche en mettant l'accent sur le rôle de consommateur éclairé que le patient est censé tenir (troisième forme). Dans les initiatives privées américaines, on comprend qu'au-delà de la transparence, l'information vise aussi à renseigner les entreprises sur un éventuel avantage concurrentiel que pourrait posséder tel ou tel fournisseur de soins (deuxième forme). Enfin, dans les démarches des ministères ou des structures fédérales (américaines, principalement), l'objectif de transparence est souvent associé à une volonté d'améliorer les pratiques professionnelles. On est, là, dans le registre de la quatrième forme d'*accountability.*

À un classement donné, s'associent donc différents objectifs. Ce constat ne va pas sans poser de questions, notamment sur la compatibilité d'une information simple et agrégée nécessaire pour la diffusion vers le citoyen (première forme) avec une information détaillée nécessaire au professionnel pour s'améliorer (quatrième forme).

APRÈS L'AUTOÉVALUATION DES CLASSEMENTS, L'*INTERNAL REPORTING*?

Nous venons de voir comment l'expression d'un classement affirme différentes formes d'*accountability.* Mais rien n'a été dit jusqu'ici sur l'émergence de ces formes. Pourquoi sont-elles apparues? En quoi diffèrent-elles de ce qui existait jusqu'ici? Sont-elles pérennes? Toutes ces questions traduisent le besoin de traiter l'*accountability* d'une manière diachronique. Nous l'avons évoqué en introduction: l'établissement de classements est intervenu dans un secteur historiquement peu propice à ce type de démarche. Jusque-là, la manière de rendre des comptes était plus informelle.

Un dispositif traditionnel: l'autoévaluation

Le monde médical renvoie à des activités fondées sur la singularité de chaque patient à traiter, ce qui mobilise une connaissance et une expertise spécifiques. Rendre des comptes n'est donc pas, dans ce contexte, un exercice aisé. Cet état de fait s'est traduit, pendant de nombreuses années, par des échanges d'information entre pairs, organisés sous forme d'autoévaluation.

Le cas français est exemplaire de cette situation. Depuis 1996, les établissements hospitaliers français sont soumis à une procédure d'accréditation (10) consistant en une autoévaluation collective, dont les points forts et les points faibles identifiés sont validés, dans un deuxième temps, par des experts extérieurs aux établissements. Aucune sanction n'est associée à ce résultat, afin de préserver toute la vertu pédagogique de l'exercice. Chaque professionnel hospitalier est, pour sa part, engagé dans une démarche d'évaluation de sa pratique

(10) Aux États-Unis, les dispositifs d'accréditation existent depuis les années 50.

036-047 Schilte 5/02/08 13:05 Page 44

clinique, le jugement étant formulé par des pairs de la même spécialité.

Un mot est commun à toutes ces démarches : référentiel. Référentiel dans le cadre de l'accréditation, ou référentiel de pratique (et l'on parle alors plus volontiers de recommandations de bonnes pratiques cliniques). C'est une seule et même démarche qui est sous-jacente à ces nuances sémantiques : elle consiste à définir une référence, et à laisser le milieu professionnel maître du processus d'évaluation. Ainsi, on mise sur la capacité des professionnels à se réguler eux-mêmes. Au fond, ce sont bien eux qui sont les plus aptes à juger de la qualité de leur expertise. Avec l'autoévaluation, le professionnel s'évalue donc lui-même, ou, dans une vision plus large, échange avec ses pairs.

Il est difficile d'affirmer, à la lecture de ces caractéristiques, qu'il s'agisse d'une véritable forme d'*accountability*. S'il existe bien une transmission d'information entre des pairs, elle s'exerce sans véritable orientation vers une hiérarchie institutionnelle. Cette information relève plus de l'ordre du constat, du « ça va » ou « ça ne va pas », que d'une démarche analytique. Il n'y a pas non plus d'exigence démocratique dans cette reddition de comptes fondée sur le respect d'une légitimité découlant de la compétence. Enfin, cette forme de reddition combine des approches informelles (entre les médecins, notamment) et plus formalisées (dans les mécanismes d'accréditation des établissements de santé). On peut, ici, tout au plus, parler d'une version « soft » de l'*accountability*.

Par rapport à cette approche traditionnelle, les classements représentent une rupture. L'*accountability* perd son caractère informel, et se structure autour d'indicateurs de qualité construits, permettant une vulgarisation de l'expertise médicale. L'*accountability* s'affranchit ainsi du domaine réservé des professionnels. Pourquoi une telle évolution s'est-elle opérée ? Des crises sanitaires, une perte de légitimité des métiers du soin, une meilleure connaissance et aussi une plus grande sensibilité du citoyen aux questions de santé constituent les explications les plus plausibles.

Il en résulte que les classements se sont diffusés dans le monde médical. Pour autant, les approches autoévaluatives précédentes persistent. Il y a toujours, en France, une procédure d'accréditation et des dispositifs d'évaluation des pratiques professionnelles organisés entre pairs. On aurait pu penser que les classements se seraient substitués à ces démarches traditionnelles, au nom d'une avancée en matière de transparence. Or, il n'en est rien. L'apparition des classements semble surtout représenter un enrichissement dans la manière de rendre des comptes. Que peut-on envisager, dès lors, pour l'avenir ? Si l'on jette un regard prospectif, l'enrichissement des formes d'*accountability* dans ce secteur ne semble pas prêt de prendre fin.

Une nouvelle génération de formes d'*accountability* préservant l'anonymat est-elle envisageable ?

La diffusion publique de l'information proposée par les classements répond à un besoin de transparence. Ce besoin se traduit par une exigence de rendre des comptes à des tiers extérieurs au domaine, à commencer par les citoyens. Elle semble aussi plus efficace que l'autoévaluation, en tant qu'incitation des professionnels à améliorer leur qualité, car, en dévoilant l'information, elle les oblige à changer leurs comportements. Ces éléments plaident en faveur d'une *accountability* publique.

Plusieurs signes laissent pourtant penser que d'autres formes d'*accountability* pourraient s'affirmer dans un avenir proche.

Tout d'abord, comme nous l'avons vu, tant au niveau du grand public que du patient, la volonté d'être informé ne se traduit pas forcément par une utilisation de l'information. Cela laisse entendre que si le citoyen/patient a besoin d'être rassuré sur l'existence d'un dispositif obligeant les professionnels à rendre des comptes, le moyen employé importe peu. Dans ces conditions, l'apport d'une *accountability* publique est discutable. Des dispositifs par lesquels le grand public est assuré que les professionnels rendront des comptes sans dévoiler pour autant toute l'information dont ils disposent peuvent s'avérer plus pertinents, surtout si le coût de la révélation de l'information complète est élevé, et si sa diffusion publique entraîne des effets indésirables et nécessitant d'être contrôlés (sélection de patients, conséquences juridiques, optimisation sur certaines pathologies en en laissant d'autres dans l'ombre, etc.).

La manière de rendre des comptes, dans le cas de la sécurité de soins (infections nosocomiales, erreurs médicales, risques iatrogènes, mortalité) révèle aussi une autre interrogation sur l'efficacité de l'*accountability* publique. Ce thème de la sécurité a pris une place prépondérante, ces dernières années, dans le champ général de la qualité des soins. On conçoit aisément qu'une des attentes d'un patient entrant à l'hôpital soit d'avoir une sécurité maximale à toutes les étapes de sa prise en charge. Or, dans ce cas de l'évaluation de la sécurité des soins, un autre élément interfère avec l'*accountability* : toute forme d'insécurité révélée peut avoir des conséquences importantes sur le plan juridique, tant pour l'établissement que pour le médecin. L'*accountability* publique, dans ces conditions, peut conduire à des pratiques de dissimulation ruinant tout effort réel de transparence et, de manière plus redoutable, empêcher toute réflexion sur l'amélioration de la sécurité des patients.

Il est intéressant de noter que ces interrogations existent également dans d'autres secteurs, notamment lors de la diffusion publique des comptes des entreprises et dans le cadre de la sécurité des compagnies aériennes. En réponse, ces deux secteurs ont suivi des démarches opposées. Les entreprises à capitaux publics doivent communiquer leurs comptes annuellement et publi-

036-047 Schilte 5/02/08 13:05 Page 45



© Ian Hanning/REA

Chaque professionnel hospitalier est, pour sa part, engagé dans une démarche d'évaluation de sa pratique clinique, le jugement étant formulé par des pairs de la même spécialité.

quement, une haute autorité aux pouvoirs renforcés contrôlant les données frauduleuses. Inversement, les entreprises aériennes sont contrôlées par une autorité indépendante (la Direction générale de l'aviation civile, en France), mais aucune information publique n'est communiquée. Dans le cas de la sécurité du patient, on perçoit que l'échange d'information est indispensable dans la relation individuelle établie entre le patient et le médecin. La reconnaissance de la défaillance, et l'indemnisation de la victime, sont susceptibles d'apaiser des conflits éventuels. La reconnaissance de la faute peut aussi atténuer la rancune face à l'injustice perçue et éviter ainsi des recours judiciaires, comme le préconise la notion de *« restorative justice »*.

Mais qu'en est-il, à l'échelon collectif? La diffusion publique représente, pour certains auteurs, un moyen d'améliorer la sécurité, et non une menace (TODRES, 2006). Au regard des expériences américaines et

036-047 Schilte 5/02/08 13:05 Page 46

anglaises les plus avancées, il semble pourtant que les dispositifs de diffusion de l'information publique à grande échelle soient de moins en moins préconisés. Adoptant une approche similaire à celle du contrôle aérien, il leur est préféré des systèmes dits d'*« internal reporting »*: on rend des comptes à une structure indépendante, sur tous les événements survenus qui sont jugés indésirables (erreurs ou situations à risque). Le *Patient Safety and Improvement Act*, adopté aux États-Unis en 2005 (11), considère qu'ainsi les médecins sont amenés à reconnaître plus facilement leurs erreurs, donc à trouver des points d'amélioration (12). La structure indépendante nommée *« Patient Safety Organization »* gère, au cas par cas, la relation avec le professionnel. Grâce à l'agrégation des données et à une meilleure exhaustivité, cette institution est à même de déterminer les solutions les plus adaptés aux problèmes de sécurité du patient. Elle gère également le type d'information rendue publique sous forme d'un compte rendu annuel et global respectant l'anonymat des professionnels. Cette organisation constitue ainsi un intermédiaire entre les patients et les médecins: elle garantit aux patients (et, d'une manière plus générale, aux citoyens) qu'un système de reddition de comptes existe; elle cherche à contourner la crainte des professionnels à l'égard des poursuites judiciaires en préservant leur anonymat, les amenant ainsi plus facilement à une réflexion approfondie sur la sécurité des soins délivrés. Avec le système de l'*« internal reporting »*, nous assistons à l'émergence d'une autre forme d'*accountability*.

D'une manière générale, il est trop tôt pour affirmer, sur la base de ces constats, que l'*accountability* hospitalière est définitivement engagée dans une nouvelle ère et que les formes de diffusion publique seront abandonnées dans le futur. Mais on perçoit, à travers ces évolutions récentes, les signes d'un dynamisme que les classements n'ont pas épuisé. Au contraire, l'apparition de ces classements a accru ce mouvement: le dispositif d'*accountability* publique conduit, au fil des constats, à réaffirmer en parallèle le besoin de modes de transmission d'information plus confidentiels. Par contre, ces nouveaux dispositifs, comme l'illustre le cas de la sécurité, s'expriment dans un cadre plus réglementé que celui des modes d'autoévaluation traditionnels.

CONCLUSION: LA DYNAMIQUE DES DISPOSITIFS D'*ACCOUNTABILITY*

Notre article s'est centré sur les classements, car leur développement représente une étape clé dans l'évolution de l'*accountability* dans le monde médical. Cette nouvelle forme de reddition de comptes est le témoin d'un rapport de force entre plusieurs catégories d'acteurs. Dans un secteur à dominante professionnelle, le classement apparaît comme une réaction à un système critiqué en raison de son opacité. Cela peut se traduire par un déplacement du rapport de force en faveur du « grand public » et au détriment des professionnels. La notion de « grand public » ou de « demande sociale » est, là comme ailleurs, ambiguë. Il n'y a pas véritablement de mouvement citoyen d'ensemble qui s'exprimerait en faveur des classements. Il existe, par contre, des porte-parole des citoyens: les associations d'usagers, les médias et enfin, les élus politiques qui se sont emparés du thème.

Après la force initiale qui a accompagné le développement des classements, on perçoit une banalisation de la démarche. Peuvent être portées à son crédit: l'affirmation d'une plus grande transparence du système, une meilleure connaissance des pratiques par le grand public et la modification des comportements des professionnels hospitaliers, même si des déviances semblent inévitables. La figure du « consommateur éclairé », qui choisirait son hôpital en fonction de ces classements, apparaît moins convaincante. Ce constat, associé aux précédents, est d'ailleurs ce qu'il y a de plus rassurant dans les classements: on modifie le comportement des producteurs, sans forcément introduire de crainte au niveau de la population. À ce titre, sans doute faut-il croire au classement comme dispositif d'*accountability*.

En même temps, une lecture dynamique de ce mouvement montre que le classement n'épuise pas le sujet. Partant de l'autoévaluation par les professionnels, pour ensuite s'incarner dans les classements, le dispositif d'*accountability* semble se tourner, dans le cas de la sécurité des soins, vers une nouvelle forme d'exercice: un *reporting* au cas par cas des événements survenus, adressé à des organisations d'expertise indépendantes. Les objectifs de l'*accountability* évoluent parallèlement à ces trois dispositifs: le modèle historique de l'autoévaluation qui doit assurer un contrôle interne et *a minima* des professionnels; les classements publics qui, en retirant une part de la confiance attribuée aux professionnels et en établissant des indicateurs précis de performance qualitative, étendent la possibilité de contrôle à tous les acteurs du système de santé (citoyens, consommateurs, professionnels, régulateurs/payeurs); enfin le système du *reporting* à une organisation indépendante et non punitive, qui se situe dans un compromis entre le contrôle interne (permettant une réflexion positive sur les améliorations possibles) et le maintien d'une exigence démocratique.

À l'aune de cette analyse, il apparaît que l'*accountability* du monde médical est multiple et évolutive: de nouvelles formes se créent, non pas pour remplacer les pré-

(11) La *National Patient Safety Agency* a été créée en juillet 2001, en Grande-Bretagne, pour coordonner la récolte de l'information sur les erreurs médicales et déterminer des solutions. http://www.npsa.nhs.uk

(12) Cette forme d'*accountability* est notamment reconnue pour sa capacité à développer des apprentissages individuels (MORRIS & MOORE, 2000).

036-047 Schilte 5/02/08 13:05 Page 47

cédentes, mais pour les compléter et les améliorer dans ce qui devient, au final, un système très sophistiqué. ■

Remerciements
Nous tenons à remercier les membres de l'équipe du projet Compaqh sans qui l'ensemble de cette analyse aurait été impossible, et cela même si les propos n'engagent que les auteurs. Nous tenons également à remercier Hervé Dumez ainsi que les deux rapporteurs pour leurs conseils lors des versions successives de cet article.

BIBLIOGRAPHIE

AYLIN (P.), ALVES (B.) & BEST (N.) & *al.*, « Comparison of UK paediatric cardiac surgical performance by analysis of routinely collected data 1984-96 : was Bristol an outlier ? », *The Lancet* 358 : 181-187, 2001.
COLLOPY (B.), « Public disclosure of health care performance reports : what do we lose in giving information ? », *International Journal for Quality in Health Care* 11 (2) : 93-98, 1999.
EPSTEIN (M.) & KURTZIG (B.), « Statewide health information : a tool for improving hospital accountability », *The Joint Commission Journal of Quality Improvement* 20 (7) : 370-375, 1994.
HANNAN (E.), SIU (A.), KUMAR (D.), KILBURN (H.) Jr & CHASSIN (M.), The decline in coronary artery bypass graft surgery mortality in New York State. The role of surgeon volume, *JAMA* 273 (3) : 209-213, 1995.
HIBBARD D (J.) & JEWETT (J.), « Will quality report cards help consumers », *Health Affairs* 16 (3) : 218-228, 1997.
HIBBARD (J.), SLOVIC (P.) & JEWETT (J.), « Informing consumer decisions in health care : implications from decision-making research », *The Milbank Quaterly* 75 (3) : 395-414, 1997.
ISAACS (S.), « Consumers' information needs results of a national survey », *Health Affairs* 15 (4) : 31-41, 1996.
KAPLAN (R.) & NORTON (D.), *The balanced scorecard : translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.
KESSELHEIM (A.), FERRIS (T.) & STUDDERT (D.), « Will physician-level measures of clinical performance be used in medical malpractice litigation ? » *JAMA* 296 (15) : 1831-1834, 2006.
LONGO (D.), LANG (G.), SCHRAMM (W.), FRAAS (J.), HOSKINS (B.) & HOWELL (V.), « Consumer reports in health care : Do they make a difference in patient care », *JAMA* 278 (19) : 1579-1584, 1997.
LORINO (P.), *Méthodes et pratiques de la performance*, Éd. d'Organisation, 3e Éd, 2003.
MARSHALL (M.), SHEKELLE (P.), LEATHERMAN (S.) & BROOK (R.), « Public disclosure of performance data : learning from the US experience », *Quality and safety in Health Care* 9:53-57, 2000.
MORRIS (M.) & MOORE (P.), « The lessons we (don't) learn : counterfactual thinking and organizational accountability after a close call », *Administrative Science Quaterly* 45 (4) : 737-765, 2000.
PETERS (R.), COVELLO (D.) & MCCALLUM (V.), « The determinants of trust and credibility in environmental risk communication : an empirical study », *Risk Analysis* 17 (1) : 43-54, 1997.
PORTER (M.) & TEISBERG (E.), « Redefining health care », *Harvard Business Review* 82 (6) : 64-76, 2004.
SAGE (W.M.), « Regulating through information : disclosure laws and American health care », *Columbia Law Review* 99 (7) : 1701-1829, 1999.
SCHNEIDER (E.) & EPSTEIN (A.), « Use of Public Performance Reports A Survey of Patients Undergoing Cardiac Surgery », *JAMA* 279 (20) : 1638-1642, 1998.
SLOVIC (P.), *Toward understanding and improving decisions in Howell* (W.), FLEISCHMAN (E.), *Human Performance and Productivity 2*, 157-183, Erlbaum, Hillsdale, 1982.
THOMAS (J.) & HOFER (T.), « Accuracy of risk-adjusted mortality rate as a measure of hospital quality of care », *Medical Care* 37 (1) : 83-92, 1999.
TODRES (J.), « Toward healing and restoration for all : reframing medical malpractice reform », *Connecticut Law Review* 39 : 667-737, 2006.
WERNER (R.) & ASCH (D.), « The Unintended consequences of publicly reporting quality information », *JAMA* 293 (10) : 1239-1244, 2005.

048-054 Osterloh 6/02/08 11:38 Page 48

LE CHERCHEUR ET L'OBLIGATION DE RENDRE DES COMPTES (*)

Le mouvement dit du *New Public Management*, venu tout droit des pays anglo-saxons, a introduit l'idée de gérer les services publics comme des entreprises, et donc d'utiliser des indicateurs de production comme outils de mesure de la performance. Le monde de la recherche n'échappe pas à ce traitement et doit rendre des comptes. L'article ne porte pas tant sur la question de fond de la liberté de la recherche universitaire par rapport à l'État que sur les dérives entraînées par ces indicateurs numériques de production auxquels les chercheurs sont aujourd'hui soumis. Non seulement ces méthodes sont inadaptées à la nature de l'activité recherche, mais elles risquent d'avoir un impact négatif sur la créativité même de la recherche.

Les coûts de l'obligation du rendu de comptes (démotivation des chercheurs, renforcement de la « science normale », etc.) risquent d'être plus élevés que les bénéfices escomptés. Aussi les auteurs proposent-ils, pour améliorer la recherche publique, d'autres voies qui s'inspirent de la recherche en science de gestion.

Par **Margit OSTERLOH**, Professeur, Université de Zurich (Institute for Organization and Administrative Sciences), osterloh@iou.uzh.ch
Bruno S. FREY, Professeur, Université de Zurich (Institute for Empirical Research in Economics), bsfrey@iew.uzh.ch
Fabian HOMBERG, Dipl. – Kfm., Université de Zurich (Institute for Organization and Administrative Sciences), fabian.homberg@iou.uzh.ch

Dans la plupart des pays, on constate aujourd'hui une indéniable pression mise par les gouvernements sur le monde de la recherche : on demande à ce dernier de rendre des comptes. Cette pression se manifeste de plus en plus par la mise en place d'indicateurs chiffrés. Les universités et les institutions de recherche doivent s'expliquer sur leur manière de créer de la valeur en matière de formation, de recherche, de contribution au dynamisme de l'économie. Des techniques managériales sont mises en place, sans que l'on se pose vraiment la question de la pertinence de leur transposition dans cet univers particulier. Ce mouvement va à l'encontre de toute la tradition universitaire. Celle-ci, qui remonte au Moyen Âge et qui fut théorisée dans les pays de langue germanique par Humboldt, reposait sur la liberté de l'enseignement et de la recherche. La réputation de l'Université de Paris s'est construite contre l'ingérence de l'Église et du Roi en matière de liberté de penser. Aujourd'hui, l'État est de retour : il veut un droit de regard sur la recherche, au motif qu'il la finance. Il veut qu'on lui rende des comptes sur l'argent qu'il investit dans ce secteur.

(*) Article traduit de l'anglais par Hervé Dumez.

048-054 Osterloh 6/02/08 11:38 Page 49

Première remarque : cette exigence a un coût direct. Le temps passé par les chercheurs à rendre des comptes, et le temps passé à regarder et à évaluer ces comptes ont considérablement augmenté, ces dernières années. Les chercheurs s'en plaignent, mais la comptabilité de ces coûts – paradoxalement, dans un moment où l'on demande précisément des comptes – est mal tenue. Toutefois, ce n'est pas sur ce point, qui mériterait pourtant d'être étudié, que l'article va se focaliser. C'est davantage sur les indicateurs numériques de production auxquels les enseignants et les chercheurs sont aujourd'hui soumis : taux de réussite des étudiants aux examens, nombre de publications, montant des financements externes obtenus, rapport entre le nombre d'étudiants et le nombre d'enseignants, nombre de doctorants (PhD). Ces indicateurs sont simples et faciles à comparer. La thèse soutenue dans cet article est que les méthodes de rendu de comptes sur leur activité (ou *accountability*), imposées désormais aux chercheurs, sont mal conçues et inaptes à produire les résultats escomptés. Ces méthodes produisent des coûts cachés, que l'on sous-estime systématiquement. Les chercheurs réagissent à ces contraintes en inventant des contre-stratégies qui minent les systèmes mis en place. Pire, on relève un effet pervers, sur lequel il est très difficile de revenir *(lock-in)* : la démotivation des chercheurs. En un mot, ces systèmes n'améliorent pas la manière dont les chercheurs rendent des comptes, et ils ont un impact négatif sur la créativité de la recherche. Cette constatation n'est pas une surprise pour les chercheurs en gestion : les théoriciens de cette discipline ont montré depuis longtemps que des indicateurs de production chiffrés étaient particulièrement inadaptés dès lors qu'il s'agissait d'évaluer une activité complexe (EISENHARDT, 1985 ; KIRSCH, 1996 ; OUCHI, 1977 ; SIMONS, 1995).



© Gianni Dagli Orti/COLL. DAGLI ORTI PICTURE DESK

Le processus de rendu de comptes permet […] de discuter des buts poursuivis par les institutions d'enseignement et de recherche. *(Louis Pasteur par Adolphe-Jean-Baptiste Callot, 1864)*

QU'EST-CE QUE RENDRE DES COMPTES, POUR UN CHERCHEUR ?

Quand il s'agit de bâtir un système dans lequel un acteur doit rendre des comptes, il convient de se poser une série de questions (MASHAW, 2006). Premièrement : qui va rendre des comptes, et à qui ? Deuxièmement : rendre des comptes sur quoi ? Troisièmement : de quelle manière ? Quatrièmement : selon quels critères ? Cinquièmement : avec quels effets ? On ne peut transposer les principes du rendu des comptes de l'univers de l'entreprise à celui de la recherche, sans se poser la question de la nature même de cette activité.

À qui le chercheur va-t-il rendre des comptes ? Lorsqu'on se pose la question, plusieurs groupes d'intérêt assez hétérogènes apparaissent et on se dit que les chercheurs doivent donc choisir. Le rendu de comptes doit, par exemple, permettre aux gestionnaires de la recherche de se former un jugement sur la qualité des institutions de recherche. Le processus de rendu des comptes permet, par ailleurs, de discuter des buts poursuivis par les institutions d'enseignement et de recherche, et de les faire coïncider avec ceux de la société. La thèse de cet article est que le chercheur doit rendre des comptes principalement à lui-même et à sa communauté scientifique.

Sur quoi rendre des comptes ? Le chercheur doit rendre des comptes sur le cœur de son activité, c'est-à-dire l'enseignement et la recherche. Dans cette perspective, c'est à la communauté scientifique, pas à l'administration de la recherche, qu'il revient de déterminer quel est l'état de l'art dans un domaine donné.

Selon quels processus ? Il y a trois méthodes d'évaluation : celle qui porte sur ce qui est produit, celle qui porte sur

048-054 Osterloh 6/02/08 11:38 Page 50

les pratiques suivies, celle qui porte sur les facteurs de production *(input)* (c'est-à-dire, ici, sur les chercheurs eux-mêmes). La dernière méthode d'évaluation touche à la sélection et à la formation ; elle doit porter sur les capacités scientifiques, mais aussi sur les capacités d'autocontrôle et d'auto-orientation. La manière de rendre des comptes dépend de la nature de l'activité : nous reviendrons sur cette question.

Selon quels critères ? Dans la recherche, seule la communauté scientifique est à même de déterminer les critères sur lesquels rendre des comptes. Quelquefois, on indique comme critère les méthodes inhérentes à l'état de l'art. Mais, en matière scientifique, les méthodes évoluent en permanence. KUHN (1972) a montré que les révolutions scientifiques, en tant que changements de paradigmes, s'accompagnaient de changement de méthodes : utiliser des critères figés bloque, par conséquent, le progrès scientifique.

*À quoi peut-on s'attendre, lorsqu'un système classique d'*accountability *est mis en place ?* Personne n'est vraiment sûr de rien. On voit même se mettre en place des systèmes qui lient le montant des incitations financières pour les chercheurs aux résultats donnés par les indicateurs chiffrés (nombre de publications, par exemple). Nous reviendrons sur cette question pour montrer les effets nocifs de ce type d'approche.

En résumé, les dispositifs de rendu de comptes dans les institutions académiques doivent être développés essentiellement par la communauté scientifique elle-même et les critères employés doivent évoluer en permanence et être souples. Il faut éviter les indicateurs chiffrés trop simplistes, maniés par des administratifs. Ce sont pourtant de tels indicateurs qui sont en train de s'imposer, bien que leur efficacité soit loin d'être démontrée si l'on compare le coût de leur mise en œuvre aux bénéfices qu'ils apportent.

DES COÛTS ÉLEVÉS ET DES BÉNÉFICES DISCUTABLES

Dans les pays anglo-saxons, puis dans les autres pays (par un effet d'imitation), c'est le mouvement dit du *« New Public Management »* qui a introduit l'idée de gérer les services publics comme des entreprises, donc d'utiliser des indicateurs de production comme outils de mesure de performance. Cette forme de rendu de comptes est souvent présentée comme le symbole d'une gestion moderne de la qualité. Mais, en matière de recherche, ces systèmes conduisent à des coûts élevés et à des bénéfices très discutables.

Des coûts directs, indirects et cachés

Les coûts sont d'abord directs. Il s'agit, on l'a dit, du temps passé à la fois par ceux qui rendent des comptes et par ceux qui étudient les comptes ainsi rendus. Moins évidents sont les coûts cachés. Ils consistent surtout en une distorsion : dans un univers où les tâches sont multiples, les acteurs cherchent à être bons sur les indicateurs, ne s'occupant plus de rien d'autre. On connaît, par exemple, les effets extrêmement pervers de la bibliométrie. Pour multiplier les publications, les chercheurs divisent leurs résultats de recherche jusqu'à atteindre la plus petite unité publiable. Il s'agit de publier rapidement. Conséquence : la superficialité des publications s'accroît. Le cas de l'Australie a été étudié à ce sujet. Au milieu des années 90, les autorités australiennes ont décidé de lier le financement de la recherche au nombre de publications dans des revues à comité de lecture. L'effet a été double : le nombre de publications dans ces revues a littéralement explosé et la qualité de la recherche (mesurée par le taux de citations) a dramatiquement baissé, faisant dégringoler l'Australie au dernier rang des pays de l'OCDE (WEINGART, 2005). Un autre effet caché est le renforcement de ce que KUHN (1972) appelait la « science normale ». Or, les avancées scientifiques se situent dans les articles qui courent le risque d'être refusés par les revues établies. Le processus des relecteurs *(referees)*, fondé sur l'opinion de la moyenne des pairs, conduit au rejet des travaux innovants (FREY, 2003 ; TSANG & FREY, 2007). Beaucoup de papiers ayant valu le prix Nobel à leurs auteurs ont été refusés par de prestigieuses revues à comité de lecture, et il ne faut pas voir là des cas atypiques ou malheureux (GANS & SHEPHERD, 1994 ; WEINGART, 2005). GILLIES (2005) montre comment l'application des règles actuelles de rendu de comptes pour les chercheurs aurait été catastrophique dans le cas de Ludwig Wittgenstein, par exemple. Celui-ci aurait été considéré comme un chercheur particulièrement inactif et il aurait probablement été écarté de Cambridge, si les règles actuellement en vigueur au Royaume-Uni s'étaient appliquées à son époque.

Avec ce type d'indicateur chiffré, on perd le dialogue entre les chercheurs et les praticiens : les chercheurs sont encouragés à rester dans leur tour d'ivoire pour écrire des articles à publier. En conséquence, un écart se creuse entre rigueur scientifique et pertinence.

On constate également, avec l'emploi de ces méthodes d'*accountability*, une démotivation (BÉNABOU & TIROLE, 2003 ; FEHR & GÄCHTER, 2002 ; FREY, 1997 ; LINDENBERG, 2001 ; OSTERLOH & FREY, 2000). Lorsque les tâches sont simples, cette démotivation n'a pas forcément d'effets dramatiques. Mais lorsque les tâches sont multiples et complexes, le phénomène de la démotivation devient plus grave. Dans ces domaines, la motivation intrinsèque, par opposition à la motivation extrinsèque (incitations financières), est essentielle. Or, les psychologues ont montré que les deux formes de motivation étaient liées entre elles, mais pas dans le sens d'un renforcement mutuel : la motivation extrinsèque peut annuler la motivation intrinsèque (DECI, KOESTNER & RYAN, 1999 ; CAMERON, BANKO & PIERCE, 2001). Les études des économistes vont dans le

048-054 Osterloh 6/02/08 11:38 Page 51

même sens (FREY & OBERHOLZER-GEE 1997 ; GNEEZY & RUSTICHINI, 2000). Le premier effet de l'utilisation des indicateurs de publications sur la motivation intrinsèque des chercheurs est qu'ils ne peuvent plus mener comme ils l'entendent les recherches qui les motivent, puisqu'ils doivent plutôt faire de la recherche aisément publiable et susceptible d'être bien évaluée. Le second effet est que les chercheurs se tournent vers les recherches pour lesquelles il y a des financements et des récompenses financières. Ceci peut miner la recherche créative. La combinaison d'un contrôle fondé sur les indicateurs de production et d'incitations extrinsèques conduit les chercheurs à percevoir le dispositif de rendu de comptes comme un contrôle, et donc à les démotiver.

Enfin, se pose un problème de verrouillage *(lock-in)*. Quand un système d'*accountability* fondé sur les indicateurs se met en place, il est rationnel, pour les acteurs, de ne pas s'y opposer : quiconque s'y oppose est en effet suspecté de craindre les effets de cette mise en place. Mieux vaut développer des stratégies de conformisme et jouer les règles du jeu imposées. Du coup, chacun se trouve enfermé dans le système, qui peut perdurer longtemps.



© TopFoto/ROGER-VIOLLET

Le premier effet de l'utilisation des indicateurs de publications sur la motivation intrinsèque des chercheurs est qu'ils ne peuvent plus mener comme ils l'entendent les recherches qui les motivent […]. *(Archimède dans son bain, Gravure sur bois, 1547)*

Face à l'ensemble de ces coûts, quels sont les bénéfices possibles ?

On l'a vu, les systèmes de rendu de comptes reposant sur des indicateurs chiffrés et simples sont inadaptés. Le sens commun suppose néanmoins qu'ils doivent bien produire quelque bénéfice. Il est permis d'en douter.

Le bénéfice premier que l'on attend de ces indicateurs, c'est l'accroissement de l'information sur cette activité qu'est la recherche. Si les indicateurs sont simples et chiffrés, cette information est considérée comme plus objective et plus légitime, et donc, moins discutable. Dans la réalité, les choses ne se passent pas de cette manière : il faut de l'information complémentaire, et c'est cette information complémentaire qui primera dans la prise de décision, si l'on veut que ladite décision soit éclairée. De toute façon, la pondération des différents indicateurs est délicate. Pour que les indicateurs servent réellement à quelque chose, il faudrait que l'on puisse définir des règles de décision claires et intelligentes, à partir de leurs résultats. Si les résultats d'une institution de recherche sont mauvais, par exemple, faut-il lui couper les crédits ou au contraire lui donner

048-054 Osterloh 6/02/08 11:38 Page 52

des moyens supplémentaires ? Si on lui coupe les crédits, s'améliorera-t-elle ? Si on les lui augmente, s'améliorera-t-elle pour autant ? Les indicateurs sont-ils un moyen de repérer les institutions d'excellence ? Ce n'est plus vraiment le cas : depuis la fin des années 90, le pourcentage de publications cosignées entre des chercheurs d'universités ou d'institutions de recherche d'excellence et des chercheurs d'institutions moins prestigieuses a doublé.

On le voit : les bénéfices attendus d'une obligation de rendu de comptes de la part des chercheurs, sous forme d'indicateurs chiffrés, apparaissent très discutables. Mais pouvait-on vraiment s'attendre à autre chose ?



© Gianni Dagli Orti/COLL. DAGLI ORTI PICTURE DESK

Le contrôle sur les processus pourrait être une alternative : il implique que ceux à qui les comptes sont rendus aient la connaissance des relations de cause à effet et des processus de création des résultats dans la recherche. C'est ce qui, dans la recherche, légitime l'évaluation par les pairs. *(Séance des docteurs de l'Université de Paris, XVI siècle)*

CE QU'ONT À DIRE LES SCIENCES DE GESTION SUR L'*ACCOUNTABILITY*

Les sciences de gestion s'intéressent aux théories du contrôle managérial depuis de nombreuses années (EISENHARDT, 1985 ; KIRSCH, 1996 ; OUCHI, 1977 ; THOMPSON, 1967). Leurs enseignements sont assez clairs. Les aspects décisifs de la question sont doubles : en premier lieu, la nature de la tâche à contrôler ; en second lieu, la connaissance qu'a, de cette tâche, celui qui contrôle. À partir de là, cinq types de contrôle sont possibles : un contrôle sur ce qui est produit, un contrôle sur le processus de production, un contrôle de type « clanique », un autocontrôle et un contrôle sur les facteurs de production. Toutes les organisations combinent, dans la pratique, ces différents types de contrôle et tout dépend, on l'a dit, de la nature de la tâche à contrôler et des connaissances de celui qui la contrôle.

Le contrôle sur la production séduit lorsque les processus de production sont complexes, et que la production est facile à mesurer. Ce type de contrôle plaît beaucoup aux hommes politiques, aux journalistes et au grand public. Il s'exprime souvent par des classements, qui fournissent des indications faciles à comprendre sur la qualité de la production Mais, pour qu'un contrôle de ce type puisse fonctionner, il faut que ce qui est produit soit facilement mesurable et relativement stable. Or, la production des chercheurs est, au contraire, compliquée à évaluer, et elle évolue. De plus, il faut que ce qui est produit soit facilement imputable. Or, la recherche actuelle met en jeu des coopérations complexes.

Le contrôle sur les processus pourrait être une alternative : il implique que ceux à qui les comptes sont rendus aient la connaissance des relations de cause à effet et des processus de création des résultats dans la recherche. C'est ce qui, dans la recherche, légitime l'évaluation par les pairs. Mais on connaît les limites de ce système : il ne fonctionne vraiment bien que dans le cas de la science normale et de l'innovation scientifique incrémentale. En revanche, les vraies innovations sont souvent mal reconnues dans un tel processus. Elles supposent, en effet, un véritable travail de recherche en commun, entre celui qui rend des comptes et celui qui les reçoit, de manière à ce que des critères communs à l'un et à l'autre soient construits et partagés.

Bref, le contrôle sur la production et le contrôle sur les processus ne fonctionnent pas véritablement dans les cas où l'on ne peut que difficilement mesu-

048-054 Osterloh 6/02/08 11:38 Page 53

rer ce qui est produit, où il est difficile d'imputer clairement le résultat à quelqu'un, et où, enfin, celui à qui les comptes sont rendus n'a qu'une faible connaissance du processus de production. Ce type d'approche est très mal adapté à des institutions de recherche qui s'efforcent d'innover réellement.

Le contrôle «clanique» décrit une évaluation menée par des individus et des petits groupes qui ont élaboré en commun (et qui partagent) des normes, des procédures et des standards professionnels. Selon Ouchi, c'est le seul contrôle qui soit adapté à des environnements ambigus et créatifs. Dans ces petits groupes, les seniors forment les jeunes. Mais on connaît, là aussi, le danger de ces petits groupes: ils risquent de s'isoler, de tourner sur eux-mêmes et de résister à l'innovation venant de l'extérieur.

Dans le modèle de l'autocontrôle, c'est l'individu lui-même qui se rend des comptes à lui-même et qui s'évalue. On considère généralement (KIRSCH, 1996) qu'il s'agit de la seule solution adaptée aux métiers créatifs et intellectuels (OSTERLOH, 2007).

Une autre approche a été développée par SIMONS (1995). Cet auteur estime qu'il existe quatre systèmes de contrôle et qu'ils doivent fonctionner tous à la fois, de manière harmonieuse, pour que le rendu de comptes soit efficace. Le premier définit les règles du jeu *(boundary systems)*; le deuxième est conçu pour créer des comportements proactifs, de l'apprentissage et du changement *(interactive control)*; le troisième fait partager à ceux que l'on contrôle les valeurs de l'organisation *(belief systems)*; enfin, le dernier système repose sur des estimations chiffrées *(diagnostic control system)*. Pour Simons, l'erreur consiste à trop se focaliser sur ce dernier élément et à en faire un outil de mesure de la performance, alors qu'il ne devrait être qu'un simple outil de diagnostic. Une fois posé le diagnostic, la relation avec celui que l'on contrôle devrait reposer sur la confiance.

Que déduire de ces approches théoriques, pour la recherche?

Les indicateurs chiffrés ne sont bons que dans les cas où l'on essaie de comparer ce qui se passe, ou ce qui s'est passé, avec un plan préétabli. Ils conduisent souvent à une illusion de contrôle (ROSANAS & VELLILA, 2005, p. 87). Ils ne permettent pas de favoriser la créativité, l'innovation et la motivation. Par ailleurs, dans un univers où la motivation intrinsèque est essentielle, ils sont dangereux. Malheureusement, ce sont ces systèmes qui sont aujourd'hui en faveur. Ils permettent de prendre des décisions sur une base simple et explicable au grand public. La théorie confirme les études empiriques: les coûts de ces systèmes sont élevés et leurs bénéfices extrêmement discutables. Existe-t-il des alternatives possibles?

LES SYSTÈMES ALTERNATIFS D'*ACCOUNTABILITY*

La thèse défendue dans cet article est qu'il existe des alternatives préférables au système d'*accountability* qui s'est mis en place dans l'univers de la recherche. Ces alternatives sont totalement écartées par les tenants des systèmes reposant sur les indicateurs chiffrés de production scientifique.

La première alternative est le contrôle sur le facteur de production, c'est-à-dire le chercheur lui-même. Elle repose sur un processus de formation et de sélection approfondi. Il s'agit de choisir des jeunes qui soient non seulement brillants sur le plan scientifique mais également capables de se diriger eux-mêmes. Ensuite, il faut simplement leur faire confiance: trop de contrôle entamerait leur motivation intrinsèque. On est là dans un système qui combine autocontrôle et contrôle clanique. Les jeunes sont intégrés dans de petits groupes où ils apprennent, où ils se socialisent, dans lesquels on leur transmet le savoir-faire et au sein desquels on leur garantit une grande autonomie. Ce système est employé, par exemple, pour les juges ou les comités de direction des grandes banques centrales.

Dans les premières années de la carrière, il est utile de combiner ce contrôle sur le facteur de production avec un contrôle de processus: les jeunes doivent rendre des comptes à leurs pairs plus âgés sur leur maîtrise des standards professionnels et de l'état de l'art. Dans de multiples institutions de recherche, un jeune ne devient chercheur confirmé ou professeur à temps plein que vers quarante ans, c'est-à-dire au bout d'une période souvent plus longue que celle qui est nécessaire à un jeune pour accéder à des responsabilités dans le monde de l'entreprise. Ensuite, le chercheur doit être laissé autonome.

À un autre niveau, il faut organiser le rendu de comptes des institutions de recherche. Les comptes doivent porter sur ce qui a été dit précédemment: il faut que l'institution montre qu'elle a appliqué des règles strictes de sélection des jeunes chercheurs, régles portant sur leurs qualités scientifiques et leurs capacités à se diriger de manière autonome. Les comptes doivent, par ailleurs, porter sur l'autonomie qui est laissée aux chercheurs dans l'institution. Le paradoxe est qu'actuellement les entreprises mettent en place, dans leurs laboratoires de recherche, des dispositifs garantissant de la liberté à leurs chercheurs (c'est le cas de 3M, Siemens ou Google, qui autorisent leurs chercheurs à employer comme ils le veulent de 15 à 40 % de leur temps – *cf.* BRAND, 1998), alors que la recherche publique est de plus en plus soumise à la tyrannie des indicateurs de production chiffrés.

048-054 Osterloh 6/02/08 11:38 Page 54

CONCLUSION

Les systèmes de rendu de comptes utilisés aujourd'hui dans la recherche et reposant sur des indicateurs chiffrés comportent des coûts cachés, qui sont généralement systématiquement sous-estimés. Les bénéfices sont, au contraire, surestimés, alors même qu'ils sont discutables. Les conclusions des recherches en science de gestion sont pourtant claires quant à l'utilisation de ces systèmes, mais ces enseignements paraissent ignorés par les gestionnaires de la recherche. Les recherches en science de gestion montrent, en effet, qu'il faut recourir à des méthodes de rendu de comptes combinant différentes approches, parmi lesquelles les indicateurs chiffrés doivent être très minoritaires. C'est le contraire que l'on constate aujourd'hui, et ceci apparaît contre-productif dans un univers – celui de la recherche – caractérisé par un degré élevé d'autonomie et de créativité. Les alternatives devraient être une meilleure attention apportée à la qualité de la sélection et à la bonne socialisation des jeunes chercheurs, puis la garantie d'une véritable autonomie dans leur travail. ■

BIBLIOGRAPHIE

BÉNABOU (R.) & TIROLE (J.), « Intrinsic and Extrinsic Motivation. » *Review of Economic Studies*, vol. 70, n° 3, p. 489-520, 2003.

BRAND (A.), « Knowledge Management and Innovation at 3M. » *Journal of Knowledge Management*, vol. 2, n° 1, p. 17-22, 1998.

CAMERON (J.), BANKO (K. M.) & PIERCE (W. D.), « Pervasive negative effects of rewards on intrinsic motivation : The myth continues », *The Behavior Analyst*, vol. 24, n° 1, p. 1-44, 2001.

DECI (E. L.), KOESTNER (R.) & RYAN (R. M.), « A Meta-Analytic Review of Experiments examining the Effects of extrinsic rewards on intrinsic Motivation », *Psychological Bulletin*, vol. 125, n° 6, p. 627-668, 1999.

EISENHARDT (K. M.), « Control : Organizational and Economic Approaches », *Management Science*, vol. 31, n° 2, p. 134-149, 1985.

FEHR (E.) & GÄCHTER (S.), *Do Incentive Contracts crowd out voluntary Cooperation ?* Working Paper n° 34. Institute for Empirical Research in Economics. Zurich University, 2002.

FREY (B. S.), « Publishing as prostitution ? – Choosing between one's own ideas and academic success », *Public Choice,* 116, n° 1/2, p. 205-223, 2003.

FREY (B. S.) & OBERHOLZER-GEE (F.), « The Cost of Price Incentives : An Empirical Analysis of Motivation Crowding-Out », *American Economic Review*, vol. 87 n° 44, p. 746-755, 1997.

GANS (J. S.) & SHEPHERD (G. B.), « How are the Mighty fallen : Rejected Classic Articles by leading Economists », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 8, n° 1, p. 165-179, 1994.

GILLIES (D.), *Lessons from History and Philosophy of Science regarding the Research Assessment Exercise*. Paper read at the Royal Institute of Philosophy on 18 November 2005 (www.ucl.ac.uk/sts/gillies)

Gneezy (U.) & RUSTICHINI (A.), « Pay enough or don't pay at all », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 115, n° 3, p. 791-810, 2000.

KIRSCH (L.), « The management of complex tasks in organizations : controlling the systems development process », *Organization Science*, vol. 7, n° 1, p. 1-21, 1996.

KUHN (Thomas S.), *La Structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion, 1972.

LINDENBERG (S.), « Intrinsic Motivation in a New Light », *Kyklos*, vol. 54, n° 2/3, p. 317-342, 2001.

MASHAW (J. L.), *Accountability and Institutional Design : Some Thoughts on the Grammar of Governance*. Yale Law School, Public Law Working Paper n° 116, 2006.

OSTERLOH (M.), « Human Resources Management and Knowledge Creation » *in* NONAKA (I.) & KAZUO (I.) (Eds.), *Handbook of Knowledge Creation*, p. 158-175. Oxford : Oxford University Press, 2007.

OSTERLOH (M.) & FREY (B. S.), « Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms », *Organization Science*, vol. 11, n° 5, p. 538-550, 2000.

OUCHI (W. G.), « The relationship between organizational structure and organizational control », *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, n° 1, p. 95-113, 1977.

ROSANAS (J. M.) & VELILLA (M.), « The ethics of management control systems : Developing technical and moral values », *Journal of Business Ethics*, vol. 57, p. 83-96, 2005.

SIMONS (R.), « Control in an age of empowerment », *Harvard Business Review*, vol. 73, n° 2, p. 80-88, 1995.

THOMPSON (J. D.), *Organizations in Action – Social Science Bases of Administrative Theory*, New York, St. Louis, San Francisco, Toronto, London, Sydney : McGraw-Hill Book Company, 1967.

TSANG (E. W. K.) & FREY (B. S.), « The As-Is Journal Review Process : Let Authors Own Their Ideas », *Academy of Management Learning and Education*, vol. 6, n° 1, p. 128-136, 2007.

WEINGART (P.), « Impact of Bibliometrics upon the Science System : Inadvertent Consequences ? » *Scientometrics*, vol. 62, n° 1, p. 117-131, 2005.

055-066 Depeyre 6/02/08 11:39 Page 55

ORCHESTRER LES ACTIFS POUR RESTER CONCURRENTIEL

La trajectoire stratégique de Raytheon

Quelle peut être la stratégie d'une entreprise pour rester concurrentielle dans un environnement en pleine mutation ? Les acteurs du changement modifient-ils leurs représentations et leurs pratiques au rythme de ces ruptures ? À partir du cas de Raytheon, industrie de défense américaine, l'auteure montre comment une entreprise essaie d'aborder le futur de manière durablement innovante, comment elle construit sa « capacité dynamique ». À chaque changement important de l'environnement (fin de la Guerre Froide, révolution technologique actuelle), l'entreprise a cherché à orchestrer au mieux ses actifs pour anticiper l'avenir. Mais vendre et acheter des actifs, tout en réorganisant ses propres ressources, le tout sous l'œil vigilant des marchés financiers qui ne manquent pas d'interpréter les nominations des dirigeants, voilà qui laisse deviner l'incertitude qui pèse sur le succès d'une telle orchestration.

Par **Colette DEPEYRE**, Doctorante, PREG-CRG & Université Paris X

Certaines entreprises, dans des environnements pourtant changeants, savent innover durablement. Ne se contentant pas de sortir de nouveaux produits, elles inventent de nouvelles façons de faire, de nouveaux marchés. Comment procèdent-elles ?

Pour tenter de répondre à cette question, un courant de recherche a avancé le concept de « capacités dynamiques » *(dynamic capabilities)*, qui approfondit la perspective – trop statique – de la théorie des ressources (WERNERFELT, 1984 ; BARNEY, 1991).

TEECE & *al.* (1997, p. 516), les créateurs de cette notion, en ont donné la définition suivante : *« la capacité à intégrer, construire et reconfigurer les compétences internes et externes pour répondre aux évolutions rapides de l'environnement »*. Cette définition a été perçue comme trop passive : une capacité à – simplement – répondre aux évolutions (rapides) de l'environnement.

055-066 Depeyre 6/02/08 11:39 Page 56

D'autres auteurs en ont donné une définition plus offensive. La « capacité dynamique » serait faite des *« processus de la firme qui utilisent les ressources […] pour répondre [to match] aux évolutions de marché, voire pour les créer »* (EISENHARDT & MARTIN, 2000, p. 1107).

Plus précisément : les « capacités dynamiques » d'une firme sont liées, d'une part, à la manière dont elle sait, en externe, acquérir de nouvelles ressources et, d'autre part, à la manière dont elle sait, en interne, déployer et reconfigurer au mieux l'ensemble de ses ressources anciennes et nouvelles. Empiriquement, l'analyse s'oriente donc autour de deux axes : il faut prêter attention tant à la politique d'acquisitions et de ventes d'actifs par la firme qu'aux réorganisations de ces actifs, c'est-à-dire tant au déploiement qu'à la reconfiguration des ressources de l'entreprise. Cette double dimension relève de ce que HELFAT & *al.* (2007) ont appelé l'orchestration des actifs *(asset orchestration)*.

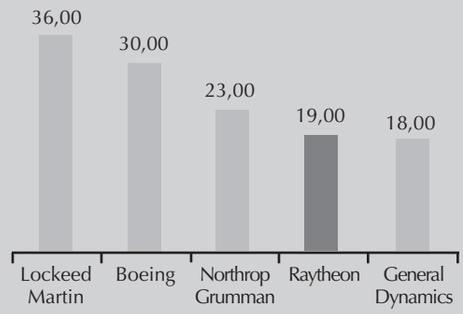
Jusqu'ici, néanmoins, les études empiriques approfondies sont encore insuffisantes (WANG & AHMED, 2007). L'objet de cet article est d'essayer de montrer comment, concrètement, une firme essaie de maintenir (ou de renouveler) son avantage concurrentiel en pratiquant les deux volets de l'orchestration des actifs évoqués ci-dessus.

La méthodologie adoptée est celle de l'étude de cas, particulièrement bien adaptée à l'analyse des phénomènes dynamiques (YIN, 2003). Le cas a été choisi dans le secteur de l'industrie de défense américaine, qui a connu, à l'issue de la Guerre Froide, une évolution brutale et rapide de son environnement. Il ne s'est pas agi simplement d'une baisse drastique des budgets de défense : le changement de la nature des menaces et une révolution technologique liée aux Technologies d'Information et de Communication (TIC) ont conduit les firmes de défense à opérer une évolution stratégique majeure en matière d'intégration de systèmes (PRENCIPE & *al.*, 2003). Les entreprises ne doivent plus simplement concevoir et intégrer des systèmes (un avion de chasse, un navire de combat), mais bien proposer aux forces armées des solutions complètes sous la forme de systèmes de systèmes (ou SdS), qui articulent des forces au sol, aériennes et maritimes, des systèmes de positionnement, d'identification des forces ennemies, humaines et non-humaines – tous ces éléments devant être interopérables et communiquer entre eux.

L'entreprise choisie comme support de l'étude de cas est Raytheon (voir encadré). Ses compétences reconnues se situent dans l'activité des missiles, qui constituent un des systèmes de défense, ainsi que dans l'activité des sous-systèmes électroniques. Plus petite et nettement moins généraliste que les leaders, Boeing et Lockheed Martin, l'intégration de SdS représente pour elle un défi stratégique : soit Raytheon devient un simple sous-traitant des intégrateurs de SdS, soit Raytheon a la capacité de devenir elle-même, bien que plus petite et moins généraliste, un intégrateur de SdS. Comment cette firme a-t-elle orchestré ses actifs, faisant ainsi preuve d'une « capacité dynamique » qui lui a permis de rester dans le jeu concurrentiel ?

RAYTHEON

Acteur majeur de l'électronique de défense, Raytheon comprend plus de 70 000 employés et a réalisé en 2006 un chiffre d'affaires défense de 19,5 milliards de dollars, dont plus de 80 % aux États-Unis. Ce qui place la firme au 4e rang des contractants de défense américains.



Chiffre d'affaires défense en milliards de dollars (2006)

Source : Defense News Top 100

Autrefois diversifiée dans le domaine commercial*, Raytheon s'est recentrée sur ses activités « gouvernementales et de défense » telles que : missiles (le Patriot, par exemple), radars et senseurs, équipements de surveillance et de reconnaissance, systèmes d'information et de communication, systèmes navals, systèmes de contrôle aérien, services techniques, etc.

* Dans le passé, les technologies militaires développées par Raytheon ont été régulièrement mobilisées dans le domaine commercial. C'est notamment le cas des tubes de magnétron utilisés pour les radars. L'histoire voudrait qu'un technicien à proximité d'une antenne émettrice, après avoir constaté qu'une barre chocolatée commençait à fondre dans sa poche, soit à l'origine du four à micro-ondes.

Dans un premier temps, l'article présentera les évolutions brutales et profondes de l'environnement, qui ont constitué, pour Raytheon, un défi stratégique pouvant s'analyser en termes de « capacités dynamiques ». Ensuite, on s'intéressera aux séquences stratégiques (DUMEZ & JEUNEMAITRE, 2005) connues par l'entreprise durant la période qui a précédé le changement technologique, puis durant celle qui l'a suivi. L'analyse de ces deux séquences permettra de mettre en contraste la dynamique d'orchestration des actifs dans une période où l'entreprise reste dans le cadre de ses capacités traditionnelles, avec la dyna-

055-066 Depeyre 6/02/08 11:39 Page 57

mique d'orchestration qui lui a permis de construire une capacité nouvelle. La conclusion reviendra sur le concept de « capacités dynamiques », à la lumière des enseignements retirés du cas.

Notons, en préambule, que l'analyse qui suit constitue une reconstitution *a posteriori* de la dynamique des manœuvres stratégiques des dirigeants de Raytheon, à partir de sources publiées (rapports annuels, communiqués, articles de presse, rapports d'analystes financiers). Sans pour autant prétendre retracer la trajectoire telle qu'elle a été vécue par les dirigeants, on s'attachera à rassembler les faits et les discours révélant une logique potentiellement sous-jacente. Et ce, afin de proposer une réflexion concrète sur le concept de « capacité dynamique ».



© Fabiano/SIPA

Autrefois diversifiée dans le domaine commercial, Raytheon s'est recentrée sur ses activités « gouvernementales et de défense ».

LES CHANGEMENTS DE L'ENVIRONNEMENT ET LA NÉCESSITE D'UNE CAPACITÉ DYNAMIQUE POUR RAYTHEON

Face aux changements de l'environnement, les entreprises doivent mobiliser une « capacité dynamique » qui leur permette d'innover durablement. À ce stade, il s'agit de comprendre la profondeur et la rapidité du changement intervenu dans l'environnement des firmes de défense, et de comprendre le défi stratégique que ce changement a représenté pour Raytheon.

Dans le secteur de la défense, trois niveaux d'intégration peuvent être distingués (GHOLZ, 2003 ; *cf.* Figure 1) : en premier, le niveau de l'intégration de systèmes d'armes (par exemple : un missile) ; en second, le niveau de l'intégration de plates-formes (par exemple : un avion, ses missiles, une salle de commande et des satellites de communication permettant de lier les divers éléments) ; et, en troisième, le niveau de l'intégration des systèmes eux-mêmes, en réponse directe aux missions des armées (on parle alors de SdS). C'est à ce dernier niveau qu'une évolution importante est intervenue, à la fin des années 90, allant au-delà du « simple » progrès technologique déjà caractéristique du secteur (DUSSAUGE & CORNU, 1998). Cette évolution s'est opérée autour du concept de guerre « réseau-centrée » *(network-centric warfare)* et du développement des TIC. L'*Office of Transformation* du Pentagone définit ainsi ce changement de paradigme militaire : *« La guerre réseau-centrée représente un ensemble puissant de concepts et de capacités militaires permettant aux combattants de tirer l'avantage maximal de toute l'information disponible et de mobiliser tous les moyens disponibles d'une manière rapide et flexible. »* Un exemple en est donné par le programme des *Future Combat Systems* (FCS) de l'US Army. Plutôt que de commander séparément les

055-066 Depeyre 6/02/08 11:39 Page 58

différents systèmes d'armes nécessaires aux troupes, l'armée de terre américaine a mis en chantier le développement d'un SdS comprenant une infrastructure de communication («l'épine dorsale»), un système d'équipement des fantassins et quatorze systèmes clefs (des véhicules pilotés, des véhicules robotisés et des drones). Les forces armées, face à la complexité de la tâche, n'avaient pas les compétences techniques nécessaires pour élaborer les cahiers des charges, comme elles le faisaient traditionnellement. Elles ont délégué la tâche d'intégration de ce SdS à une équipe industrielle (Boeing et SAIC), après un processus de mise en concurrence.

Pour qu'une firme puisse être sélectionnée comme intégrateur, elle doit avoir la capacité d'assumer trois fonctions (PRENCIPE & *al.*, 2003; DEPEYRE & DUMEZ, 2006; *cf.* Figure 1): en amont, elle doit être capable de définir avec le client les grandes caractéristiques et performances du système; en interne, elle doit pouvoir définir son architecture (capacités de simulation), organiser la fourniture puis l'intégration de ses composants (capacité de programmation et d'organisation des tests); enfin, en aval, elle doit mener le projet avec les sous-traitants retenus, en repérant tout risque de défaillance (elle doit disposer d'une capacité «architecturale» – JACOBIDES, KNUDSEN & AUGIER, 2006; JACOBIDES, 2007 – d'organisation des secteurs de sous-traitance).

Ces compétences, communes aux trois types d'intégration, se modulent selon le positionnement hiérarchique de l'intégrateur sur l'échelle (niveaux des systèmes d'armes, des plates-formes et des SdS). Jusqu'à récemment, les contractants de premier rang étaient plutôt des intégrateurs de plates-formes, les forces armées assurant l'intégration de ces dernières. Mais le développement des SdS amène les forces armées à déléguer davantage aux contractants, qui doivent alors «monter» dans l'échelle d'intégration.

En quoi cette évolution de l'environnement constitue-t-elle un défi stratégique, pour Raytheon?

Historiquement, les grands concurrents, comme Boeing et Lockheed Martin, sont des fournisseurs de premier rang de plates-formes. Quant à Raytheon, même si elle occupe aussi une place de premier rang sur le marché des missiles, elle est plutôt, au contraire, un fournisseur de deuxième rang dit *«platform-agnostic»* (1): elle est davantage spécialisée dans les sous-systèmes – électroniques – s'intégrant aux diverses plates-formes. Par exemple, sa division *«Space and Airborne Systems»* développe les radars nouvelle génération du nouvel avion de combat F/A-22 de Lockheed Martin, tout en étant impliquée dans un programme de modernisation de radars multi plates-formes. L'activité est considérée comme neutre à l'égard des plates-formes dans le sens où, si le programme F/A-22 était revu à la baisse, la division pourrait espérer implanter des radars modernisés sur des avions de génération antérieure (F-18, F-16).

Au moment où se dessine la révolution des SdS, la situation peut donc être caractérisée comme suit: contrairement à Boeing et Lockheed Martin, Raytheon est fragilisée car elle est plutôt un fournisseur de deuxième rang. Néanmoins, deux éléments jouent en sa faveur. D'une part, en matière de missiles, Raytheon a une expérience de fournisseur de premier rang intégrateur de systèmes. D'autre part, Raytheon fournit, en tant qu'opérateur de deuxième rang, des systèmes électroniques qui sont au cœur des grands programmes actuels de type SdS (bouclier anti-missiles, guerre électronique, fantassin intelligent, etc. – EUROSTAF, 2003).

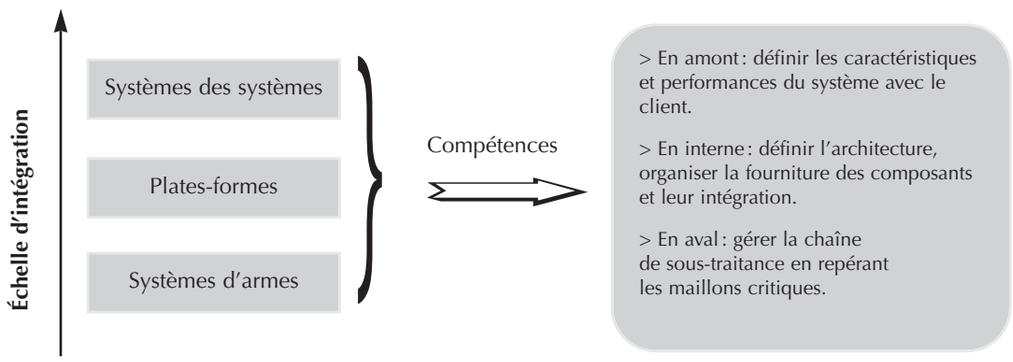


Figure 1 – Intégration de systèmes: hiérarchie et compétences

L'alternative stratégique est donc claire: soit Raytheon «rate» l'opportunité stratégique et devient uniquement un fournisseur de deuxième rang pour les intégrateurs de SdS; soit Raytheon fait preuve d'une «capacité dynamique» lui permettant de se hisser au rang d'intégrateur de SdS, devenant un concurrent direct – et non plus un fournisseur neutre – de Boeing et de Lockheed Martin. Le défi est d'autant plus crucial que les budgets de défense augmentent de nouveau depuis la fin des

(1) Terme utilisé par Prudential Financial Research, par exemple, dans un rapport du 13 octobre 2004.

055-066 Depeyre 6/02/08 11:39 Page 59

années 90, offrant notamment des opportunités sur ces nouveaux domaines liés à la révolution technologique. Le centre de la question stratégique pour Raytheon va consister à essayer de construire une crédibilité en tant qu'intégrateur de SdS, alors qu'elle n'a pas l'expérience de Boeing et de Lockheed Martin en matière de très grands systèmes.

Pour mieux comprendre ce qu'est une « capacité dynamique », deux séquences stratégiques vont être comparées. La première concerne Raytheon après la fin de la Guerre Froide et son maintien dans un secteur en surcapacités, jusqu'à la crise stratégique que la firme traverse lorsque la révolution technologique s'opère. La seconde concerne la réponse stratégique de Raytheon à cette crise. Dans les deux cas, il y a orchestration des actifs : Raytheon achète et vend des actifs, tout en procédant à des réorganisations, à des reconfigurations de ses ressources. Mais les deux périodes sont contrastées, comme on le verra, en matière de « capacité dynamique ».

PREMIÈRE SÉQUENCE : LE DÉFI STRATÉGIQUE DE LA FIN DE LA GUERRE FROIDE

Entre 1989 et 1999, après la fin de la Guerre Froide, le budget achat des forces armées américaines est réduit de moitié. Les entreprises doivent élaborer une réponse à cette évolution dramatique de leur environnement. Trois stratégies sont possibles : la sortie du secteur, la spécialisation dans le militaire ou la dualité. Cette dernière stratégie présente des avantages à la fois pour les forces armées (des solutions, développées à la fois pour des usages civils et militaires, coûteraient beaucoup moins cher) et pour les firmes (qui auraient des perspectives de développement plus dynamiques et pourraient ainsi équilibrer les cycles d'activité).

L'étude de la stratégie de Raytheon dans cette période, principalement au niveau des achats d'actifs, montre deux sous-séquences distinctes. Cherchant à définir une capacité lui permettant de se développer, la firme va d'abord tenter la stratégie duale, avant de finalement se spécialiser dans la défense. D'où une réorganisation interne à la suite de ce choix stratégique.

L'orchestration externe des actifs

Le rapport annuel de Raytheon pour 1995 fait référence à un changement historique *(« historic shift »)* issu de la nouvelle orientation stratégique de la firme, consistant d'une part à résister sur le segment militaire (notamment en augmentant les exportations) et, d'autre part, à se diversifier dans le commercial (notamment en exploitant des technologies militaires). C'est-à-dire qu'au-delà de l'électronique militaire, Raytheon se développe autour de trois branches commerciales : l'aviation d'affaires, l'ingénierie et la construction, ainsi que l'électronique commerciale (dont l'électroménager). En effet, la firme a racheté en 1993 la division Hawker (avions d'affaires) de British Aerospace, et, en 1995, l'activité d'ingénierie et de construction de Rust International ainsi que l'activité d'électronique commerciale dans le domaine maritime de Standard Radio AB. Elle misait également sur l'activité de contrôle aérien et sur le développement de la technologie MMIC *(Monolithic Microwave Integrated Circuits)* destinée, entre autres, aux satellites commerciaux et aux communications sans fil. Les tensions engendrées par la stratégie duale ne vont néanmoins pas tarder à se révéler. Elles sont de deux ordres : financier et synergique. Sur le plan financier, il faut faire face aux besoins du civil et du militaire. Le fait que plusieurs acteurs aient décidé de sortir du militaire met sur le marché de nombreuses activités. Ceux qui décident de rester, s'ils ne veulent pas se laisser distancer (voire, à terme, être éliminés), doivent se renforcer, en achetant des actifs extrêmement coûteux. Par ailleurs, les synergies sont difficiles à mettre en œuvre. Par exemple, le fait d'être présent dans l'aviation d'affaires ne donne aucun accès à l'aviation militaire. Les deux métiers sont, en effet, très éloignés l'un de l'autre. Le gouvernement américain s'était proposé d'investir des milliards dans un programme visant à transférer des technologies développées dans le militaire vers le civil (le *Technology Reinvestment Program*). Le Congrès ajourne ce programme en 1996. Il apparaît ainsi que développer une capacité d'innovation solide va réclamer un choix : ce sera soit le civil, soit le militaire.

À partir de 1995, au moment même où le rapport annuel souligne le tournant intervenu vers le dual (qui illustre les hésitations de l'entreprise), la stratégie va s'infléchir vers la spécialisation, au gré des opportunités de rachat. Cette seconde sous-séquence s'ouvre avec le rachat de la société E-Systems, pour 2,3 milliards de dollars. Les activités acquises représentent un potentiel clé dans le domaine de l'intelligence, de la surveillance et de la reconnaissance, apportant des programmes importants, tels que le segment terrestre du programme Tier II Plus Global Hawk (drone de haute altitude) et le programme CEC de l'US Navy, pionnier dans le domaine de la guerre « réseau-centrée » (DOMBROWSKI & GHOLZ, 2006). E-Systems s'intègre bien à Raytheon, en renforçant, par exemple, l'activité des systèmes de combat électroniques. Le mouvement de spécialisation va se renforcer durant les années suivantes, avec des acquisitions importantes : entre 1996 et 1999, la firme intègre progressivement Chrysler Technologies (455 millions de dollars), les activités défense de Texas Instruments (2,9 milliards de dollars), Hughes Defense (9,5 milliards de dollars) et, enfin, AlliedSignal's Communications Systems (63 millions de dollars). Peut-on réellement parler d'infléchissement stratégique ? Il semble bien que ce soit le cas : les ressources ont été redirigées vers l'électronique de défense. En effet, toujours entre 1996 et 1999, on observe parallè-

055-066 Depeyre 6/02/08 11:39 Page 60

lement un désinvestissement progressif du civil, avec la vente de 14 activités représentant plus de 1,8 milliard de dollars (quelques activités militaires sont également vendues, essentiellement afin de satisfaire aux exigences des autorités de régulation de la concurrence, pour l'électro-optique par exemple). Ainsi, alors que la part du carnet de commandes associée au gouvernement américain était passée de 73 % à 45 % du total des commandes, entre 1992 et 1994 (phase de diversification), elle était remontée à 57 %, en 1999 (*cf.* Figure 2).

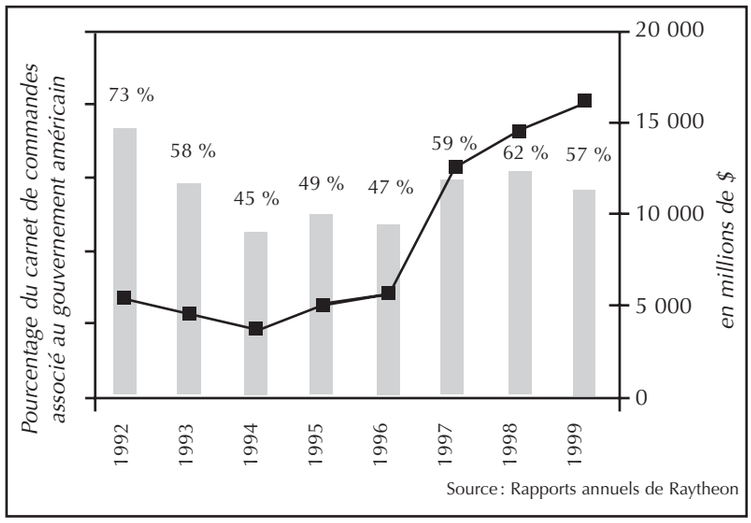


Figure 2 – Carnet de commandes associé au gouvernement américain

Ce mouvement de spécialisation progressive dans le militaire, sensible à partir de 1995 dans l'orchestration externe des actifs, va se traduire, de façon complémentaire, au niveau de l'orchestration interne.

L'orchestration interne des actifs

Raytheon a engagé dès la fin de 1997 une réorganisation importante de ses activités militaires, afin d'intégrer les actifs de défense acquis depuis 1995. Cela s'est caractérisé par la création de *Raytheon Systems Company* (RSC) comprenant cinq segments : *« Defense Systems »* ; *« Sensors and Electronic Systems »* ; *« Command, Control and Communication (C3) Systems »* ; *« Intelligence, Information and Aircraft Integration Systems »* et *« Training and Services »*. Il s'agissait d'opérer une fusion « réelle » des activités, et non une simple juxtaposition. Ainsi, la conception et la production des composants (microélectroniques, électro-optiques, cartes circuit, etc.) a été rationalisée autour de la création de « Centres d'Excellence » : les cartes circuit, par exemple, sont désormais conçues et produites sur deux sites, contre dix-neuf auparavant. Cette rationalisation industrielle systématique s'est également opérée au niveau des activités. Par exemple, la production des terminaux de radio et télécommunications a été consolidée au sein d'une seule usine, au lieu de cinq antérieurement. Au total, l'espace occupé a diminué de 20 %, vingt usines ayant été fermées en 1997. La rationalisation a touché tous les secteurs : missiles, sonars, systèmes de surveillance de l'océan, systèmes radars, etc. (2). Le mouvement est très particulier à la firme. En général, dans ce secteur, les fusions et acquisitions n'ont pas été suivies de restructurations industrielles. En raison de considérations politiques locales, il a été très difficile de fermer des unités de production (MARKUSEN & COSTIGAN, 1999 ; SAPOLSKY & GHOLZ, 2000). Raytheon est donc une exception, et cela lui donne un avantage sur ses concurrents.

À l'issue de la séquence, quelle est la capacité de Raytheon ? Les analystes financiers l'évaluent très positivement. Un rapport de Prudential, en date du 27 août 1999, précise : *« Nous continuons de croire que Raytheon est une des firmes de défense les mieux positionnées et les mieux gérées. »* Ce qui est confirmé, par exemple, par les attentes d'un autre analyste, Paul Nisbet, qui prévoyait une hausse des profits de 10 % en 1999, et même un bond de 40 % en 2000 (3). Raytheon est encore civile et militaire, mais sa spécialisation dans le militaire avance. Le civil joue un rôle financier : il peut amortir les cycles et il produit des revenus utilisables pour le renforcement du militaire. Dans le militaire, la firme a des compétences en électronique, segment central pour le développement de l'innovation dans le secteur. En 1999, Raytheon émerge comme l'un des trois principaux contractants de défense, avec Lockheed Martin et Boeing, et elle devance un de ses concurrents directs, Northrop Grumman, après avoir acquis les activités défense de Texas Instruments et de Hughes, qu'elle convoitait également. La firme a su repérer des opportunités d'achats sur le marché, et les concrétiser.

Or, un mois après le rapport de Prudential cité plus haut, entre mi-septembre et mi-octobre 1999, l'action perd plus de 66 % de sa valeur (46 %, en un seul jour). En peu de temps, l'appréciation des capacités de Raytheon a dramatiquement basculé. Pourquoi ? Et comment ?

(2) Rapport annuel, 1997.

(3) Business Week, 15 novembre 1999.

055-066 Depeyre 6/02/08 11:39 Page 61

LA CRISE DE 1999

La chute brutale du cours de l'action suit une annonce du nouveau PDG, selon laquelle les prévisions de profit pour 2000 devaient être divisées par deux. Une série de contrats connaissent des problèmes : délais et dérives des coûts (un contrat de 975 millions de dollars pour la vente de missiles Patriot à l'Égypte a, par exemple, été revu à la baisse, de 350 millions, pour cause de retards). Le choc a été d'autant plus fort que la firme était considérée comme particulièrement bien positionnée par rapport à ses pairs.

Le diagnostic posé par le PDG est élaboré (4). Il tourne autour de trois questions. D'abord, des problèmes opérationnels. On croyait la firme bien gérée, capable de contrôler ses processus. Il apparaît que les systèmes de gestion ont laissé échapper des informations importantes et que les dirigeants sont passés à côté de problèmes de coûts et de délais. Ensuite, cette mauvaise remontée d'information est aussi liée à ce que le PDG appelle la *« can do attitude »*, qui aurait conduit à un excès d'optimisme aveuglant les employés. Enfin, se concentrant sur les détails pratiques (*« nuts and bolts »* – et l'analyse est ici contradictoire avec le premier point…), les dirigeants n'ont pas vu que le monde avait changé : *« fundamental assumptions about the business need to be changed »*. On peut parler d'une épiphanie, au sens de DUMEZ et JEUNEMAITRE (2005) (5) : la crise, reconnue comme telle, provoque un changement des représentations des acteurs et de leurs pratiques. Raytheon change ses modes de gestion, poursuit la vente de ses activités civiles pour accroître ses disponibilités financières, et opère une réorganisation interne.

Mais, comme il est de règle, la crise présente une double face : l'une est le solde du passé, et l'autre annonce le futur. En 1999, il n'apparaît pas encore, malgré les déclarations du PDG et les mesures qui suivent, que le changement de régime du secteur ait été compris. Il faudra deux chocs supplémentaires – la perte inattendue de deux contrats – pour que l'épiphanie se produise complètement (6).

En 1996, Raytheon avait emporté un contrat pour la mise en place de systèmes de détection d'explosifs dans les aéroports américains. Le contrat avait été reconduit en 1999. En 2002, au moment du renouvellement, Raytheon avait déjà équipé cinquante aéroports, et elle était donnée comme probable gagnante d'un contrat pouvant aller jusqu'à 3 milliards de dollars, sur cinq ans. Pour accélérer les installations, Raytheon proposait de faire équipe avec Northrop Grumman (sous-traitant à hauteur de 10 % du contrat). Or, à la surprise générale, c'est Boeing qui gagne la compétition, avec un projet d'intégration de systèmes sous-traitant 92 % du contrat.

De la même manière, en 1997 puis en 1999, Raytheon avait obtenu un contrat pour la définition puis le développement de l'architecture du Joint Tactical Radio System (programme de radios de nouvelle génération, interopérables), avant de perdre en juin 2002 la mise en concurrence pour la phase de production, alors même qu'elle produisait déjà les deux-tiers des radios tactiques de l'armée américaine. Et, à nouveau, la perte du contrat se fait au profit de Boeing, déjà intégrateur sur le programme des *Future Combat Systems*, lié au JTRS.

Même si l'on peut voir dans ces allocations de contrats un souci de préservation de la concurrence, dans les deux cas Raytheon perd de gros contrats, qui ont en fait changé de nature. Parlant du premier d'entre eux, le porte-parole du client, la *Transport Security Administration*, déclare qu'il s'agit d'un *« projet d'intégration et non d'un contrat d'acquisition de matériel »* (7). Ce qui est en cause, c'est la crédibilité de Raytheon en tant qu'intégrateur, et donc son statut dans le secteur de la défense : soit elle devient un simple sous-traitant produisant des composants, soit elle dispose de la capacité d'intégrer des SdS. C'est tout l'enjeu de la seconde séquence stratégique.

SECONDE SÉQUENCE : LE DÉFI STRATÉGIQUE DE L'INTÉGRATION DE SYSTÈMES DE SYSTÈMES

C'est la perte de ces deux contrats qui constitue l'épiphanie proprement dite et qui va conduire à la seconde séquence. Les dirigeants réalisent le défi devant lequel se trouve l'entreprise. Leurs discours évoquent désormais la notion d'intégration de systèmes « de haut niveau », orientée « mission » ou « solution » : *« Our defense and government customers tell us they need integrated solutions – not just components, but transformation solutions »* (8).

L'orchestration des actifs est au centre de la stratégie. Pour en rendre compte, il apparaît plus pertinent de commencer, cette fois-ci, par l'orchestration interne (nous reviendrons sur ce point en conclusion).

(4) Le 16 octobre 1999, il tient un conference call avec les investisseurs (*Business Week*, 15 novembre 1999).

(5) « Les épiphanies sont des moments où un changement dans le réel entraîne, chez ceux qui en sont les acteurs, un changement brutal de leurs modes de pensée et de leurs modes d'action » (p. 42). Elles sont à distinguer du « point d'inflexion », qui caractérise également une situation de changement dans le réel, mais sans que celui-ci soit bien perçu par les acteurs.

(6) Rapport Prudential Financial Research du 27 février 2003.

(7) Paul TURK cité dans *Washington Technologies*, 18 avril 2002.

(8) Rapport annuel, 2002 (p. 4).

055-066 Depeyre 6/02/08 12:39 Page 62

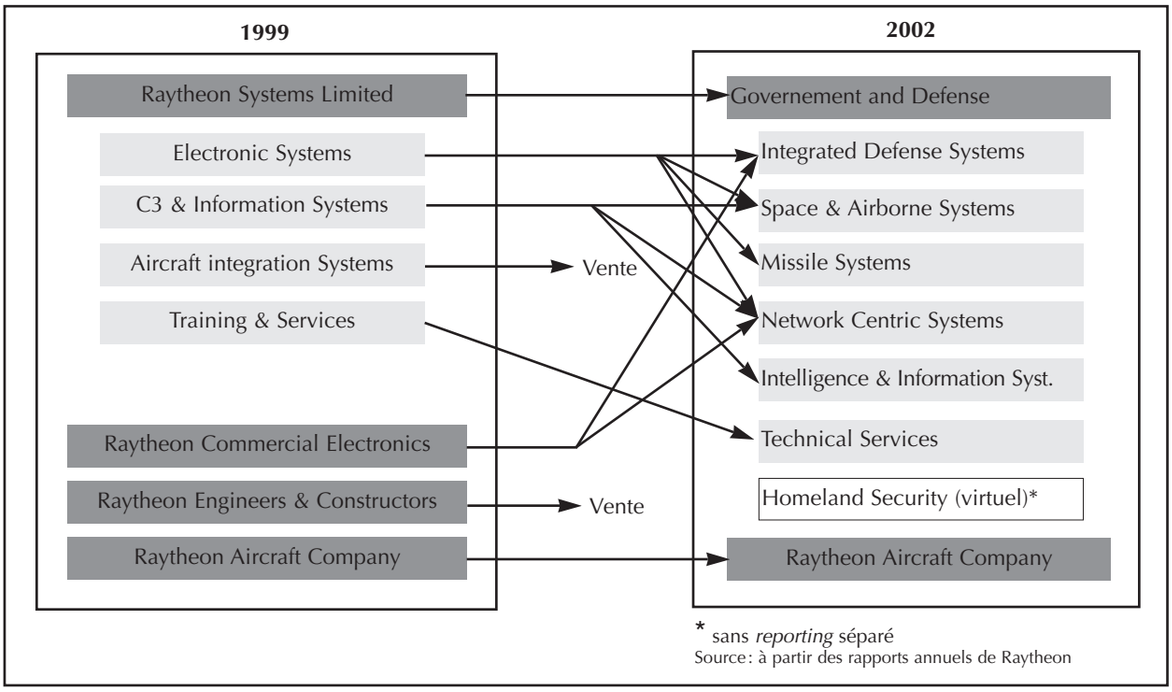


Figure 3 – Évolution de la structuration des activités

L'orchestration interne des actifs (*cf.* Figure 3)

La réorganisation menée en juillet 2002 (9) solde, tout d'abord, l'abandon de la stratégie duale. La branche ingénierie et construction a été vendue. La branche électronique commerciale est supprimée : toute l'électronique rejoint la branche *« Government and Defense »*, qui devient le cœur de l'activité de la firme. Seule la branche aviation d'affaires est maintenue (mais en attendant d'être revendue, quand cela sera finalement opportun, fin 2006). Très endettée par rapport à ses concurrents, l'entreprise redresse la situation : entre 1995 et 2000, la dette avait été multipliée par 5, atteignant plus de 9 milliards de dollars ; fin 2002, elle est ramenée à 6,3, puis à 3,3 milliards de dollars, fin 2006.

La branche *« Government and Defense »* revêt des contrats concernant les systèmes traditionnels (avec la division *« Missile Systems »*, par exemple), ainsi que des contrats touchant à l'intégration de SdS (avec la division *« Network Centric Systems »*, par exemple). Forte de son recentrage, Raytheon mise surtout sur le nécessaire alignement de sa structure sur les nouvelles priorités des clients (émergence de nouvelles menaces et développement de technologies permettant des solutions novatrices). Et c'est en cela que réside la nouvelle dynamique. Les cinq activités principales en matières de défense et de sécurité, redéfinies selon l'évolution des grands programmes militaires, sont complétées par quatre domaines d'activité stratégique transversaux : *« Missile Defense »* ; *« Precision Engagement »* ; *« Intelligence, Surveillance and Reconnaissance »* ; *« Homeland Security »* (ce dernier domaine est même établi comme une division « virtuelle » – ne faisant pas l'objet d'un *reporting* séparé).

Cette orchestration interne des actifs, destinée à reconfigurer les ressources de l'entreprise, ne prendra pleinement son sens qu'avec l'orchestration externe, qu'elle a elle-même préparée.

L'orchestration externe des actifs (*cf.* Figure 4)

La firme s'est désendettée et s'est tournée vers les nouveaux besoins des clients. Désormais, son objectif va être de consolider ses ressources pour acquérir une crédibilité suffisante en matière d'intégration de SdS. Comparées à celles intervenues dans les années 90, les acquisitions qui vont être faites seront petites en taille. Mais il s'agira de compétences-clefs. Ces acquisitions vont concerner cinq des six divisions de la branche *« Government and Defense »* (la division missiles, déjà très forte, probablement impossible à renforcer du fait des lois antitrust, n'est pas touchée). C'est le rachat de Solipsys Corporation, en 2003, qui constitue la clef de voûte de la politique d'acquisitions.

Quelle est la logique sous-jacente à cette série d'acquisitions ?

C'est, très clairement, le renforcement des compétences de la firme en matière d'intégration de systèmes. Comme nous l'avons évoqué plus haut, Raytheon, perçue traditionnellement comme une spécialiste des systèmes électroniques *« platform agnostic »*, a longtemps bénéficié d'une indépendance forte vis-à-vis des commandes de nouvelles plates-formes. Mais la compétence d'intégrateur étant de plus en plus valorisée par le client, et ce der-

(9) *Id. ib.*

055-066 Depeyre 6/02/08 11:39 Page 63

Acquisition	Date	Montant	Integrated Defense Systems	Intelligence and Information System	Missile Systems	Network Centric Systems	Space and Airborne Systems	Technical Services	Capacités mises en avant
Solipsys Corporation	2003	170m$	■						Software, Mission capabilities. government Information Technologies
JPS Communications	2003	10m$				■			Communications Interoperability Technologies, Homeland Security
Honeywell A & D Services	2003	20m$						■	Aerospace support services
Photon Research Ass. Inc.	2004	42m$					■		Modeling & Simulation, physics-based solutions
UTD Inc	2005	39m$		■					Mission Support
Houston Associates Inc.	2006	47m$				■			Networks, infrastructure, command and control
Virtual Technology Corp.	2006	40m$				■			Modeling & Simulation, Mission Systems Integration, Network Centric Operations

Source : à partir des communiqués de presse de Raytheon

Figure 4 – Acquisitions entre 2003 et 2006 dans la branche « Government and Defense »

nier ayant tendance à rechercher un contact étroit avec des intégrateurs de haut niveau, une évolution s'est révélée nécessaire. Dans le discours de Raytheon, le développement de ses compétences en matière d'intégration de haut niveau s'est traduit par la notion de *« Mission Systems Integration »* (qui apparaît telle quelle en 2005 et sera ensuite au cœur même de la manière dont la firme se définit : *« A Global Leader in Technology-driven Solutions that provide Integrated Mission Systems for our Customers »*). Sans devenir producteur de plates-formes, Raytheon a cherché à conserver un lien central avec le client, en répondant à ses besoins exprimés sous forme de mission. Ce qui est rendu possible par le rôle prééminent de l'électronique (et des TIC, en général) dans les nouveaux systèmes en réseaux. Mais comment, concrètement, la firme a-t-elle développé ces compétences ?

Si l'on relève, dans la Figure 4, les capacités acquises par le biais des acquisitions depuis 2003, on voit apparaître une correspondance avec l'intégration de SdS : Raytheon a renforcé ses compétences en matière de logiciels, d'interopérabilité, de modélisation et de simulation, de services support (satisfaction du besoin du client en termes de mission globale), de gestion d'infrastructures, d'opérations « réseau-centrées ». Revenons plus précisément sur l'acquisition de Solipsys. Cette dernière développait un standard concurrent à celui de Raytheon qui était en charge du programme CEC *(Cooperation Engagement Capability)* pour l'US Navy (programme pionnier en matière de guerre « réseau-centrée »). Le programme CEC était dans une phase de renouvellement des contractants et Raytheon était donc menacée sur un programme central, caractéristique des nouvelles orientations du client. Alors que Solipsys coopérait jusqu'alors avec Lockheed Martin, Raytheon va racheter son rival pour conserver le programme CEC, tout en proposant une solution technique innovante.

LE RÔLE DES MARCHÉS FINANCIERS ET DES DIRIGEANTS

Que peut faire une firme en dynamique ? La question est à la fois essentielle sur le plan stratégique et compliquée à appréhender. Même en statique, il est difficile de remonter de ce qu'une firme fait à ce qu'elle sait faire : des erreurs sont possibles, parce que les dirigeants ne savent pas exactement où se situent les clefs de la performance de l'entreprise. C'est le phénomène dit de l'« ambiguïté causale » (BARNEY, 1991 ; POWELL, 2006). En dynamique, la question est encore plus complexe. L'évaluation des capacités de la firme se fait dans un espace public, entre ses dirigeants, les investisseurs et les analystes financiers. Elle s'exprime notamment au tra-

055-066 Depeyre 6/02/08 11:39 Page 64

vers de deux phénomènes liés entre eux : le cours de l'action et la nomination des dirigeants.

On a vu que Raytheon avait connu un accident majeur sur le plan du cours de ses actions. En une seule journée de cotation, l'action avait perdu près la moitié de sa valeur, après l'annonce de retards dans les contrats que la firme devait honorer. Par la suite, l'élaboration d'une nouvelle stratégie visant à établir la crédibilité de la firme en matière d'intégration de systèmes a permis de redresser progressivement la situation, dans un climat de prudence : les marchés cherchent à évaluer la capacité de l'entreprise en dynamique, au travers notamment de ses réussites en matière de contrats d'un nouveau type. Depuis la crise d'octobre 1999, les analystes ont peu à peu repris confiance, et ils ont tendance à coter positivement l'action depuis 2004 (un rapport Prudential, du 1er décembre 2005, souligne les progrès tement symbolique, intéressait les deux acteurs majeurs que sont Lockheed Martin et Boeing, mais Raytheon a su s'imposer. Pour Philip Finnegan, analyste à la Teal Corporation, cette réussite n'est pas sans lien avec les changements opérés par la firme dès 2002 (10). L'autre marché, en fort développement lui aussi, est celui des services support – entraînement, maintenance (BAYON & KIRAT, 2005) – liés à l'idée d'offre globale répondant à une mission. Raytheon a remporté en juin 2007, en collaboration avec CSC (et face à un consortium mené par General Dynamics), un contrat majeur (11,2 milliards de dollars sur 10 ans) d'intégrateur pour assurer la mission d'entraînement des forces de l'US Army. Ce contrat est une consolidation orientée mission de trois précédents contrats : un premier pour l'entraînement *« live »* (détenu par Raytheon), un second pour l'entraînement virtuel (détenu par CSC) et, enfin, un troisième pour l'entraînement *« constructive »*, c'est-à-dire de la simulation numérique (détenu par General Dynamics). Raytheon a su étendre sa position en s'alliant avec CSC (11). Il est cependant important de noter qu'il demeure une incertitude réelle quant au succès des mouvements stratégiques de Raytheon : le cours de bourse actuel ne reflète qu'une croissance anticipée des résultats inférieure à 4 % (12), ce qui n'est cohérent ni avec la communication financière de l'entreprise, ni avec la croissance réelle des dernières années (le résultat opérationnel est passé de 1,3B$ en 2004, à 1,5B$ en 2005, puis à 1,8B$ en 2006). Le *« credibility gap »* qui s'ensuit signifie donc que le marché n'y croit pas, ou du moins n'y croit pas encore : la position de Raytheon n'est donc pas acquise. Notons qu'un élément d'explication de cette absence d'adhésion du marché à la stratégie, pour l'instant, pourrait résider dans une augmentation de capital de 800m$ réalisée en



© Danny Johnston/AP/SIPA

[…] **il était clair, depuis l'abandon progressif de la stratégie duale, que l'aviation d'affaires allait être vendue par Raytheon** […]. *(Avions d'affaires vendus en 2006 par Raytheon à Hawker Beechcraft Corp.)*

« impressionnants » et « solides » accomplis depuis 2004). Dans deux domaines importants, notamment, la firme est en voie d'établir sa crédibilité en tant qu'intégrateur de haut niveau. Sur le marché de la sécurité civile, tout d'abord. Il s'agit d'un marché en forte croissance depuis les attentats du 11 septembre 2001 (à New York et à Washington) et très concurrentiel, sur lequel, comme nous l'avons déjà mentionné, Raytheon avait perdu un contrat important en 2002. Partant de ses compétences en matière de défense (technologies militaires de communication, de détection, de commandement et de contrôle) et d'intégration, Raytheon a cherché à les redéployer sur ce nouveau marché. Et c'est ainsi que la firme a remporté en 2006, par exemple, un contrat de 100 millions de dollars, attribué par les autorités portuaires de New York et du New Jersey, pour un système de surveillance antiterroriste au sein des quatre aéroports de la région. Ce contrat, for-

(10) HS Today, octobre 2004.

(11) Cette attribution a cependant fait l'objet d'un litige, et si Raytheon a conservé le rôle d'intégrateur, General Dynamics a dû été intégrée dans son équipe (Communiqué de presse du 6 novembre 2007).

(12) Selon la méthode des *free cash flow* actualisés, la croissance du cours de bourse est cohérente avec une croissance anticipée des *free cash flow* de 4 %.

055-066 Depeyre 6/02/08 11:39 Page 65

2004, alors même que le ratio d'endettement n'en exprimait pas la nécessité, augmentation de capital qui a d'ailleurs été suivie de rachats d'actions en 2005 et 2006 d'un montant équivalent. Le marché pourrait être encore sceptique quant au caractère solide de la trajectoire empruntée par la firme.

La nomination des nouveaux dirigeants illustre, elle aussi, l'aspect dynamique de la construction des capacités de la firme. En 1998, Daniel Burnham est nommé président. Il vient d'une filiale rachetée, AlliedSignal, spécialisée en électronique de défense, où il était en charge d'un programme de rationalisation des ressources, appelé Six Sigma (ce programme d'économie de coûts et d'optimisation des processus, adopté en 1993 par AlliedSignal, l'avait été également par Motorola, General Electric et Honeywell). La nomination de Burnham traduit l'analyse que les marchés et l'entreprise font de la « capacité dynamique » de l'organisation : une spécialisation dans le domaine de la défense, où l'électronique joue un rôle désormais majeur, et une capacité liée à la maîtrise des coûts. En 2003, c'est Bill Swanson qui devient président. Il est le patron de la branche *« Government and Defense »*, nouvellement créée et ayant pour objectif de doter la firme d'une capacité lui permettant d'assurer le nouveau rôle d'intégrateur de SdS. Swanson est entré chez Raytheon en 1972, y a dirigé la branche missiles, puis la branche électronique sous ses différentes formes. Il est donc l'un des meilleurs connaisseurs des compétences internes de la firme, notamment en matière d'électronique, connaissance clef pour l'intégration de systèmes. Au moment où il prend ses fonctions, il semble à même de dynamiquement reconfigurer et compléter les ressources de l'entreprise pour la conduire à assurer la fonction nouvelle d'intégrateur de haut niveau, au même titre que ses concurrentes. L'analyse de la nomination des dirigeants montre comment celle-ci est liée à l'appréciation par la firme de son environnement (notamment les investisseurs) et de sa capacité à évoluer en dynamique. Elle est, dans cette perspective, liée à la manière dont cette capacité est recherchée : l'orchestration des actifs, qu'elle soit interne ou externe. Burnham vient d'une firme extérieure rachetée – AlliedSignal, orchestration externe – et il est spécialiste d'une forme de reconfiguration des actifs en matière d'efficience en coûts et d'optimisation des processus. Swanson est un spécialiste d'une compétence clef devant permettre, par le biais d'une orchestration interne et externe des actifs, de dynamiser la capacité de la firme dans les prochaines années : l'électronique de défense, dans la perspective de l'intégration de systèmes.

En effet, comme nous l'avons vu précédemment, l'entretien et la construction d'une « capacité dynamique » se jouent essentiellement sur deux plans : l'orchestration interne et l'orchestration externe des actifs. Sans pouvoir lever l'ambiguïté causale portant sur les configurations optimales des ressources permettant à la firme de répondre aux contextes évolutifs (voire, de les anticiper), les dirigeants de l'entreprise, avec l'appui des investisseurs, achètent et vendent des actifs (orchestration externe) et reconfigurent les actifs existants (orchestration interne), en permanence.

La nature de ces deux opérations est différente, comme l'illustre la comparaison entre les deux séquences du cas étudié.

L'orchestration interne des actifs dépend plus directement de la volonté des dirigeants. Elle joue deux rôles. D'une part, elle sert à réorganiser les ressources de l'entreprise après une politique d'achat et de vente des actifs. Au milieu des années 90 (première séquence), Raytheon développe une stratégie duale, cherchant un équilibre entre activités civiles et militaires, et des synergies entre les deux. La reconfiguration interne qui s'ensuit réorganise les activités civiles et militaires, et cherche à dégager des synergies dans le domaine de l'électronique (qui semble offrir une ressource commune). Dans ce cas, l'orchestration interne des actifs réagit à ce qui s'est passé en matière d'orchestration externe. En revanche, la réorganisation qui suit l'épiphanie de 2002 est d'une autre nature : elle vise à mettre l'entreprise en position de développer des compétences nouvelles, qu'elle appuiera par une politique d'achats et de ventes. Dans le premier cas, l'orchestration interne des actifs a été réactive, dans le second cas elle a été proactive.

Ce double rôle possible vient du hiatus existant entre orchestration interne et orchestration externe. Comme on l'a dit, l'orchestration interne des actifs dépend presque uniquement de la volonté des dirigeants de la firme. Alors que l'orchestration externe n'est maîtrisable qu'en partie : les dirigeants peuvent savoir ce qu'ils veulent vendre et ce qu'ils veulent acheter dans l'idéal, mais la réalisation de l'orchestration externe dépend des marchés. Quelles sont les entreprises qui, à la fois, soient à vendre et correspondent à des ressources et à des compétences que la firme entend acquérir pour développer sa capacité ? Est-il possible de vendre à bon prix une ressource dont la firme estime qu'elle ne concourra pas à sa capacité future ? Et comment est-il possible d'articuler les deux ? Par exemple, il était clair, depuis l'abandon progressif de la stratégie duale, que l'aviation d'affaires allait être vendue par Raytheon et que cette vente permettrait d'acquérir des ressources complémentaires essentielles pour bâtir une capacité en matière d'intégration de systèmes. Mais il fallait que la branche aviation d'affaires soit bénéficiaire, que les marchés soient à la hausse et qu'un acheteur soit intéressé. Raytheon a filialisé cette branche pour pouvoir la vendre facilement (orchestration interne), mais elle a dû attendre le moment favorable. Aujourd'hui, disposant de liquidités, Raytheon doit espérer que des ressources qui l'intéressent, dans sa nouvelle perspective stratégique, soient sur le marché. Tantôt, l'orchestration externe précède l'orchestration interne, qui vient reconfigurer les ressources dont dispose la firme après une séquence de ventes et d'achats d'actifs, tantôt l'orchestration interne prépare une série de ventes et d'achats d'actifs.

055-066 Depeyre 6/02/08 11:39 Page 66

CONCLUSION

Au travers de l'analyse d'un cas, articulée en l'étude de deux séquences séparées par une crise et une épiphanie progressive, nous avons essayé de montrer comment une entreprise essaie de construire une capacité permettant d'aborder le futur de manière durablement innovante, ce que des auteurs ont appelé « capacité dynamique ». Nous avons tenté de montrer que la construction d'une telle capacité, toujours difficile à évaluer, passait par la recherche d'une articulation entre l'orchestration interne et l'orchestration externe des actifs, qui sont toujours en partie asynchrones. Nous avons également souligné que cette évolution des représentations et des pratiques des acteurs ne se faisait pas sans une certaine inertie.

L'objet de l'article était de donner un contenu plus précis à la notion de « capacité dynamique ». Beaucoup de questions restent ouvertes. Il est impossible de connaître au sens strict les processus qui sous-tendent la « capacité dynamique » d'une firme. Ceci tient notamment au phénomène de l'ambiguïté causale. Il est, par contre, possible de montrer comment les dirigeants d'une firme, évalués par les marchés financiers, tâtonnent entre des problèmes, des idées et de l'orchestration d'actifs. ■

Remerciements

Je tiens à remercier Hervé Dumez pour le soutien qu'il m'a apporté dans l'écriture de cet article, ainsi que Dominique Jacquet pour son éclairage précieux sur la question du *« credibility gap »*.

BIBLIOGRAPHIE

BARNEY (Jay), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, p. 99-120, 1991.

BAYON (Denis) & KIRAT (Thierry), « Quels dispositifs institutionnels pour la maintenance des matériels aéronautiques de la défense ? », *Gérer et Comprendre*, n° 82, p. 50-59, 2005.

DEPEYRE (Colette) & DUMEZ (Hervé), « L'intégration des systèmes », *Le Libellio*, n° 3, p. 14-18, 2006.

DOMBROWSKI (Peter) & GHOLZ (Eugene), *Buying Military Transformation : Technological Innovation and the Defense Industry*, New York, Columbia University Press, 2006.

DUMEZ (Hervé) & JEUNEMAITRE (Alain), « Concurrence et coopération entre firmes : les séquences multidimensionnelles comme programme de recherche », *Finance, Contrôle et Stratégie*, vol. 8, n° 1, p. 27-48, 2005.

DUSSAUGE (Pierre) & CORNU (Christophe), *L'Industrie française de l'armement*, Economica (2e édition), 1998.

EISENHARDT (Kathleen M.) & MARTIN (Jeffrey A.), « Dynamic Capabilities : What Are They ? », *Strategic Management Journal*, vol. 21, n° 10/11, p. 1105-1121, 2000.

EUROSTAF, Les industries mondiales de la défense, Paris, *Les Échos*, 2003.

GHOLZ (Eugene), « Systems Integration in the US Defence Industry, Who Does It and Why Is It Important ? » *in* PRENCIPE (A.) & *al.* [éd.], *The Business of Systems Integration*, Oxford, Oxford University Press, p. 279-306, 2003.

HELFAT (Constance E.) & *al.*, *Dynamic Capabilities. Understanding Strategic Change in Organizations*, Oxford, Basil Blackwell, 2007.

JACOBIDES (Michael G.), « Pour une approche stratégique des architectures sectorielles », *Le Libellio*, vol. 3, n° 2, p. 28-34 (compte rendu de Corentin CURCHOD), 2007.

JACOBIDES (Michael G.), KNUDSEN (Thorbjorn) & AUGIER (Mie), « Benefiting from innovation : Value creation, value appropriation and the role of industry architectures », *Research Policy*, vol. 35, n° 8, p. 1200-1221, 2006.

MARKUSEN (Ann R.) & COSTIGAN (Sean S.), *Arming the Future : A Defense Industry for the 21st Century*, Council on Foreign Relations Press, 1999.

POWELL (Thomas C.), LOVALLO (Dan) & CARINGAL (Carmina), « Causal ambiguity, management perception, and firm performance », *Strategic Management Journal*, vol. 31, n° 1, p. 175-196, 2006.

PRENCIPE (Andrea), DAVIES (Andrew) & HOBDAY (Michael), *The Business of Systems Integration*, Oxford, Oxford University Press, 2003.

SAPOLSKY (Harvey M.) & GHOLZ (Eugene), « Restructuring the US Defense Industry », *International Security*, vol. 24, n° 3, p. 5-51, 2000.

TEECE (David J.), PISANO (Gary) & SHUEN (Amy), « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, p. 509-533, 1997.

WANG (Catherine L.) & AHMED (Pervaiz K.), « Dynamic capabilities : A review and research agenda », *International Journal of Management Reviews*, vol. 9, n° 1, p. 31-51, 2007.

WERNERFELT (Birger), « A Resource-based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5, n° 2, p. 171, 1984.

YIN (Robert K.), *Case Study Research : Design and Methods*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications (3rd edition), 2003.

067-078 Simoni 6/02/08 11:40 Page 67

COMMENT CAPITALISER LES CONNAISSANCES GÉNÉRÉES PAR LES PROJETS DE R&D ?

La course aux nouveaux produits est un enjeu majeur dans un système économique capitaliste : il faut sans cesse innover pour toujours faire consommer. Aussi assiste-t-on à la multiplication des projets en R&D, secteur-clé des organisations. Mais comment capitaliser les connaissances issues de chacun de ces projets, afin que toute cette énergie, toutes ces innovations, profitent aux projets suivants, sans perte de temps et avec le maximum d'efficacité ? L'auteure, s'appuyant sur une étude de cas au sein d'une multinationale de haute technologie, souligne combien les modalités et les contextes de cette capitalisation des connaissances sont déterminants. Par ailleurs, la coexistence de modèles distincts au sein d'une même entreprise révèle l'importance de ce que l'auteure désigne comme le triptyque « leader-groupe-situation ». Du rôle déterminant du mode d'exercice du leadership par les managers…

Par **Gilda SIMONI**, Chargée de recherche, IMRI – Université Paris Dauphine

À l'heure du « capitalisme à innovation intensive » (COHENDET & LLERENA 1990), la vitesse de conception et de renouvellement des produits est devenue un élément concurrentiel clé. Parmi les efforts déployés par les entreprises pour s'inscrire dans un régime d'innovation permanent, la mise sous tension des activités de R&D au moyen du management par projet est une des évolutions majeures des vingt dernières années.

La forme projet s'inscrit dans une recherche d'optimisation des coordinations horizontales et d'accélération des délais de développement. Elle répond, certes, de façon satisfaisante à la création de nouveaux produits et de nouvelles connaissances dans des délais toujours plus réduits, mais elle pose la question du devenir des connaissances générées en son sein. Cette lacune représente un facteur de risque dans la conduite des nouveaux projets (GIARD, 1991) et ce diagnostic est récurrent dans les études et les groupes de travail relatifs au management de projet (ECOSIP, 1993 ; MIDLER, 1993 ; EIRMA, 1998, par exemple). Quelle que soit la « configuration structurelle de projet » envisagée (CLARK et *al.*, 1988), et malgré des déclinaisons distinctes, le mode projet questionne la capacité de l'organisation à retirer un bénéfice de l'expérience accumulée au fil des projets.

Comment capitaliser les connaissances générées dans les projets ? Quels sont les moyens disponibles permettant de prendre en charge la capitalisation des connaissances, capitalisation mise en défaut par la généralisation du mode projet ? La perspective défendue ici est une perspective dynamique. Il s'agit de traiter des

067-078 Simoni 6/02/08 11:40 Page 68

moyens de conserver les connaissances créées dans les projets, mais aussi de savoir comment s'assurer de leur mise à disposition pour les projets suivants. Plus globalement, il s'agit de renouer avec un des arguments originels de l'intérêt porté aux connaissances : la capacité des entreprises à s'inscrire dans une dynamique de renouvellement continu des produits et services proposés. L'objectif de la recherche présentée dans cet article (SIMONI, 2005) est ainsi de contribuer à améliorer l'articulation entre pilotage et accumulation des connaissances au service de l'innovation, autrement dit entre création et capitalisation des connaissances.

Après avoir questionné les intérêts et les limites de la littérature consacrée au « management des connaissances » (KM) (*), nous nous proposons d'aborder la « capitalisation des connaissances » (CC) selon une approche « intégrative et diversifiée ». Cette approche, théorique et pratique, est à la base de l'étude empirique, conduite dans une multinationale haute technologie. L'analyse, située et comparée, des pratiques de capitalisation des connaissances dans sept unités de R&D permet de repérer des modalités de capitalisation applicables à chaque phase de projet. L'articulation non neutre de ces modalités sous la forme de « modèles » de capitalisation constitue un résultat fort de la recherche. Ces modèles sont ensuite discutés au regard des configurations « leader-groupe-situation » dans lesquelles ils s'inscrivent. Nous proposons, pour conclure, un leadership intégratif et situationnel de la CC.

Définitions et vocabulaires

Si la caractérisation des connaissances peut être réalisée de façon relativement précise (*cf.* Encadré 1), les approches théoriques et opérationnelles du management des connaissances restent encore souvent exploratoires et les vocabulaires ne sont pas stabilisés. Cette remarque est particulièrement perceptible dans le cas des « processus » dans lesquels se décline la gestion des connaissances : création, partage, transfert, capitalisation, rétention, diffusion…, entre lesquels les frontières sont souvent assez floues.

Concernant la « capitalisation des connaissances » (CC), les définitions sont plus ou moins extensives. Par exemple :

– La CC est inclue dans le processus de création, mais elle est, de ce fait, mal différenciée de la création (VON KROGH & *al.*, 2000),

– La CC est axée sur le repérage et la codification des connaissances (champ de l'ingénierie des connaissances, Barthès, 1996).

Nous proposons de considérer que la CC est un processus distinct et inter-relié à la création : faire bénéficier l'entreprise de l'expérience accumulée est une question spécifique, qui ne saurait cependant être traitée indépendamment des processus de création à l'œuvre au sein des nouveaux projets.

Quelle que soit l'approche retenue, les termes de la capitalisation sont identiques. Capitaliser nécessite de consulter l'expérience accumulée (la réutilisation se réalisant selon la pertinence et le rapport entre coût du transfert et solution nouvelle). Cette consultation implique le deuxième terme : capitaliser, c'est mettre à disposition l'expérience accumulée. Dans les deux cas, les moyens envisageables sont multiples et la place prise par le partage est essentielle. La figure 1 résume ces aspects et positionne la capitalisation relativement à la création, dont elle participe : « pour que la création de connaissances organisationnelles ait lieu, la connaissance tacite accumulée au niveau individuel doit être socialisée avec d'autres membres de l'organisation, relançant, par là, une nouvelle spirale de création de connaissances » (NONAKA & TAKEUCHI, 1995).

CARACTÉRISATION DES CONNAISSANCES (1)

Les principales caractéristiques des connaissances sont les suivantes :

– Elles se distinguent des données et des informations ;

– Elles comportent des dimensions tacites et explicites ;

– Elles revêtent un caractère personnel ;

– Elles sont indissociables de l'environnement de travail dans lequel elles se situent : elles existent et prennent forme dans des actions et des interactions ;

– Elles ne sauraient, pour toutes ces raisons, être appréhendées en-dehors de leur contexte de production et de diffusion.

De manière synthétique, Davenport & DeLong proposent de définir les connaissances comme « de l'information combinée à de l'expérience, du contexte, de l'interprétation et de la réflexion ».

Encadré 1

« OBJECTIVATION », « SOCIALISATION », « ORGANISATION » : DES APPROCHES INSUFFISANTES ?

Les approches de KM sont généralement classées en deux catégories : les approches « techniques » (basées sur

(*) KM : Knowledge Management (ndlr).

(1) Á partir de : ALAVI & LEIDNER, 2001 ; BLACKLER, 1995 ; BROWN & DUGUID, 1991, 1998 et 2000 ; DAVENPORT & PRUSAK, 1998 ; HATCHUEL & WEIL, 1992 ; LANZARA & PATRIOTTA, 2001 ; LAVE & WENGER, 1991 ; POLANYI, 1966 ; NONAKA & TAKEUCHI, 1995 ; POITOU, 1997 ; VINCK, 1997 et 1999 ; VON KROGH & *al.*, 1994 ; WEICK & ROBERTS, 1993 ; WENGER, 1998.

067-078 Simoni 6/02/08 11:40 Page 69

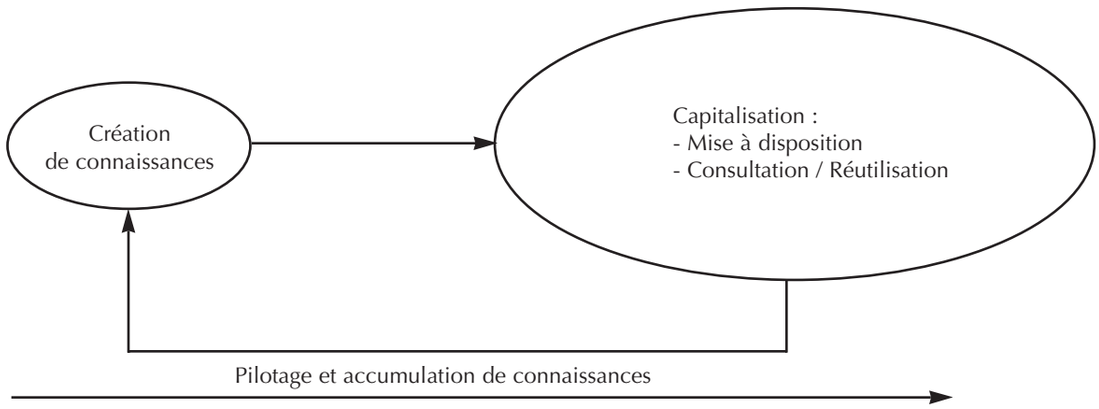


Figure 1 : Formes et place de la capitalisation des connaissances (CC) dans le processus de création de connaissances organisationnelles

des outils) et les approches « sociales » (basées notamment sur les communautés de pratique) (SWAN & SCARBROUGH, 2001 ; EASTERBY SMITH & LYLES, 2003). Nous proposons une catégorisation en trois types d'approche, qui reprend la distinction précédente (approches 'objectivation' et 'socialisation') et intègre des approches dont le propos est plus global (approches 'organisationnelles'). La discussion de ces approches au regard des processus concernés et des modes de traitement privilégiés met en évidence la nécessité de formuler de nouvelles propositions pour répondre à la question de la capitalisation des connaissances générées dans le cadre de projets.

Les approches « objectivation »

Ces approches proposent des méthodes de codification des connaissances par le biais d'outils informatisés (c'est le cas d'ERMINE, 1996; de POITOU, 1997; de POMIAN, 1996; de DIENG & *al.*, 2000). Ce sont celles qui traitent le plus directement de la capitalisation des connaissances, mais elles représentent une prise en charge spécifique qui pose de nombreuses questions en termes de rapport coût/utilité/usage. Il leur est également reproché l'absence de prise en compte des contextes socio-organisationnels dans lesquels les outils sont mis en place. Or, sans prise en compte de ces contextes, rien ne garantit qu'un outil permette d'atteindre l'objectif qui lui est assigné, ni qu'il offre des opportunités d'apprentissage non anticipées.
Ainsi, si ces approches apportent des éléments de réponse à la question de la rétention (les connaissances sont localisées et conservées sous forme tangible), elles sont beaucoup moins convaincantes sur la question de la diffusion. Ces approches reposent sur un lien asymétrique entre consultation et mise à disposition : la consultation ne peut s'effectuer que si l'expérience passée a été mise à disposition. Elles laissent de côté la dimension sociale, collective et relationnelle des connaissances, privilégiant deux modes de conversion (extériorisation et combinaison) et un substrat technique unique.

Les approches « socialisation » (2)

Le recours à des situations de type « socialisation » permet d'envisager d'autres modalités de capitalisation, propices à des interactions non anticipées entre mise à disposition et consultation, et pour lesquelles une démarche volontaire de consultation n'est pas indispensable. Penser ainsi la CC offre également des pistes de réflexion à une autre question soulevée par les approches objectivation : comment gérer les connaissances non codifiées ?
Les approches « socialisation » mettent l'accent sur un KM qui se réalise par l'entremise des individus au travail. Elles s'inscrivent dans une perspective qui considère les « communautés de pratiques » comme l'unité d'analyse la plus pertinente des processus de travail, d'apprentissage et d'innovation (BROWN & DUGUID, 1991, 1998 et 2000 ; LAVE & WENGER, 1990 ; WENGER, 1998 ; WENGER & SNYDER, 2000). Elles concernent l'ensemble des processus de KM et fournissent une illustration centrale de l'inscription de ces processus dans les pratiques et les interactions sociales. Elles présentent néanmoins de nombreuses limites conceptuelles, notamment en termes de frontières des communautés de pratique et d'absence de caractérisation des contextes organisationnels. Leur « opérationnalisation » pose également un problème et il est difficile d'en déduire *« des outils de gestion ou des situations d'apprentissage »* (LE MASSON, 2000).

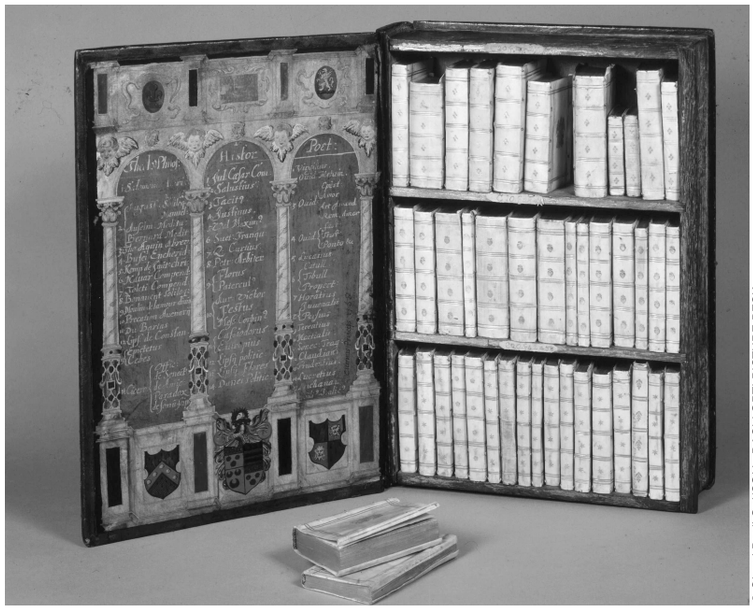
Les approches « organisationnelles »

Ces approches inscrivent la gestion des connaissances au cœur des processus organisationnels (DAVENPORT & PRUSAK, 1998 ; NONAKA & TAKEUCHI, 1995 ; VON KROGH, ICHIJO & NONAKA,

(2) La socialisation est définie comme « un processus de partage d'expériences créant de ce fait des connaissances tacites telles que les modèles mentaux partagés et les aptitudes techniques », (NONAKA & TAKEUCHI, 1995).

067-078 Simoni 6/02/08 11:40 Page 70

2000 ; PARAPONARIS, 2001 et 2003 ; PARAPONARIS & SIMONI, 2006). Elles proposent une prise en charge diversifiée et intégrative de la gestion des connaissances, ainsi qu'une action sur les contextes de réalisation de ces processus. Le choix d'agir sur les contextes prend acte de la dimension épistémologique des connaissances et place la dimension relationnelle des connaissances au cœur d'une approche *« flexible et réaliste »* (VON KROGH & *al.*, 2000). Les réflexions relatives à la qualité des relations prennent appui sur la notion de *« soin »* (VON KROGH, 1998). Dans son sens le plus large, le soin est défini comme une « attention sérieuse », et comme un « sentiment de présence et d'intérêt à l'autre ». Son action sur les relations au sein de l'organisation lui confère un statut de condition facilitante, clé de la création de connaissances. Le soin prend forme dans des comportements relationnels particuliers, comme la confiance, l'empathie, l'aide véritable, l'indulgence par rapport au jugement et le courage dans les propositions émises. Outre la qualification de comportements relationnels, la notion de soin est utilisée pour caractériser les modes relationnels à l'œuvre dans les organisations. Selon que le soin est élevé ou faible, les comportements (des individus et des groupes) relatifs aux connaissances varient. À l'inverse des communautés de pratique, le soin élevé n'est pas présenté comme allant de soi : il se développe dans un certain contexte et nécessite certaines conditions. Il est notamment influencé par la politique de GRH des entreprises (système d'incitation, de formation…) et par le mode d'organisation de l'activité.


© Gianni Dagli Orti/COLL. DAGLI ORTI PICTURE DESK

Ainsi, si ces approches apportent des éléments de réponse à la question de la rétention (les connaissances sont localisées et conservées sous forme tangible), elles sont beaucoup moins convaincantes sur la question de la diffusion. *(Bibliothèque de voyage de Sir Julius Caesar, ministre des Finances d'Angleterre en 1606)*

Ces approches s'inscrivent dans une perspective managériale globale. Elles confirment la multiplicité des solutions envisageables et l'intérêt qu'il y a de recourir à des dispositifs qui servent plusieurs finalités. Elles différencient cependant mal création et CC. Étant surtout développées pour la création de connaissances, leur déclinaison en termes de CC reste à explorer.

L'APPORT D'UNE APPROCHE « INTÉGRATIVE ET DIVERSIFIÉE »

À l'issue des analyses précédentes, nous traiterons de la CC en référence à deux questions distinctes : quelles sont les modalités de la CC ? Quels sont les contextes de réalisation de la CC ?

Pour ce qui est des modalités, la CC est inscrite dans les dispositifs gestionnaires existants. Cette proposition rejoint les réflexions relatives à l'ambidextrie des outils de gestion. Sous le terme « ambidextrie des outils de gestion » nous faisons référence à la nécessité d'une gestion simultanée de processus contradictoires (DUNCAN, 1976 ; TUSHMAN, 1996), à la pluralité des rôles que peuvent assumer les outils de gestion (DAVID, 1998 ; MOISDON, 1997) et à l'inévitable intrication entre outils et formes organisationnelles (HATCHUEL & MOLET, 1986). La mise en œuvre par les dispositifs existants résout en partie la question de l'intégration de la CC dans les projets. Sans établir d'hypothèses précises, nous supposons notamment que la CC peut être partiellement prise en charge par des dispositifs de gestion relevant de la gestion de projet, des process qualité et des procédures de gestion des ressources humaines. En ce qui concerne les contextes, après étude des déclinaisons des problématiques de CC dans les différents types de projet, nous avons choisi d'analyser des projets de conception de produits nouveaux dont la responsabilité incombe de façon majoritaire à une seule entreprise (projets de type « A ou C », ECOSIP 1993) et dont la configuration structurelle est de type « coordination de projet ». Ces projets questionnent le rapport entre projet et organisation puisqu'ils sont sous influence des régulations de l'organisation en tant que système stabilisé. Nous remettons ainsi en cause la présomption de capitalisation facilitée, généralement associée à ce type de configuration structurelle. Nous pensons que la structure ne suffit pas à garantir la CC dans les équipes et que celle-ci est for-

067-078 Simoni 6/02/08 11:40 Page 71

tement déterminée par les modes de gestion de projet et les contextes relationnels dans lesquels elle s'inscrit. Les analyses relatives aux contextes relationnels et à leurs déterminants organisationnels sont ici mobilisées (VON KROGH, 1998). Elles sont complétées par la prise en compte des trajectoires historiques dans lesquelles s'inscrivent ces contextes (GRANOVETTER, 1985 ; CHANLAT, 1998).

– Le secteur Télécoms ('Logtel') se confond avec le niveau BU. Il s'agit d'un centre intégré de développement de téléphones cellulaires prenant en charge les activités allant du développement de logiciels – plateformes et applications – jusqu'au support client.
Les résultats de la première phase de recueil mettent en évidence de fortes différences entre les deux secteurs, notamment en termes de contexte relationnel et de

	Phase 1	**Phase 2**
Objectifs	Prise de connaissance de l'entreprise, caractérisation globale, définition de l'échantillon.	Cœur de l'étude : investigation sur les dimensions d'analyse.
Mode de recueil	– Analyse documentaire : Intranet, documents d'organisation, référentiels… – 26 entretiens : responsables RH, R&D, Qualité, unités opérationnelles.	– Sélection des unités et des interviewés (logique « d'inclusion progressive »). – 45 entretiens semi-directifs centrés approfondis (1h30 à 3h) : ingénieurs, chefs de projets, responsables d'équipes et d'unités opérationnelles. – Thèmes du guide d'entretien : activité, projets, pratiques de capitalisation par phase de projet, critères d'évaluation.

Tableau 1 : Les deux phases de recueil de données

L'approche « intégrative et diversifiée » proposée se traduit par la caractérisation des dimensions d'analyse de la CC:
– Les modalités de CC sont étudiées en fonction de la phase de projet (début, déroulement, fin) et de la dimension de la CC concernée (consultation, mise à disposition), selon une approche intégrative (tout dispositif de gestion contribuant à la CC est pris en compte) ;
– Les contextes sont caractérisés selon la structure organisationnelle, le mode d'organisation des projets, la politique de RH, les rôles et missions des managers intermédiaires, le contexte relationnel.
Ces dimensions d'analyse permettent d'appréhender la CC avec une option théorique forte. Elles sont à la base de l'étude empirique. Celle-ci a été conduite en référence aux principes de la théorie « enracinée » (3). Elle a pris la forme d'une étude de cas au sein d'une entreprise multinationale de haute technologie, positionnée dans les secteurs Télécoms et Semi-conducteurs. Le recueil des données a été conduit en deux phases (4) (*cf.* Tableau 1).
Les unités sélectionnées pour l'étude appartiennent aux deux secteurs de l'entreprise :
– le secteur Semi-conducteurs conçoit et fabrique des circuits intégrés à destination de différents marchés. Il est organisé en BU (**), selon les marchés (automobile, télécoms, infrastructures de réseaux). Pour une vision globale de la chaîne de valeur de l'entreprise, nous avons étudié la BU à destination des télécoms ('Cirtel') ;

structuration de la capitalisation par un référentiel qualité (dans le cas de Logtel).
Les équipes étudiées (*cf.* Tableau 2) sont mobilisées sur des projets de développement de nouveaux produits, selon une configuration de type coordination de projet. Quelques grands projets, vitaux pour l'entreprise, sont découpés et déclinés en projets dans les équipes métiers. La présence régulière sur site (une semaine par mois, en moyenne, pendant 18 mois) a favorisé de nombreux échanges informels, qui ont complété les données recueillies formellement et alimenté la « restitution épaisse » des cas. Les entretiens ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique assistée par le logiciel Nvivo, qui facilite la catégorisation et les traitements catégoriels inter-entretiens. Ces derniers ont servi de base à la rédaction des cas. Les pratiques et contextes de chaque équipe ont été analysés selon un modèle de restitution identique, à la base de la comparaison inter-cas.
Les résultats sont les suivants :
– Les modalités de CC des différentes phases de projet ne s'articulent pas de la même façon selon les équipes, laissant apparaître de véritables « modèles » de CC différenciés, ce qui constitue un premier résultat inattendu.
– Les dimensions socio-organisationnelles explicatives des différences observées sont identifiées et synthétisées dans un modèle d'analyse global des contextes de la CC.

(3) La théorie « enracinée » peut être définie comme « une méthodologie générale pour développer une théorie qui est enracinée dans des données rassemblées et analysées de façon systématique » (STRAUSS & CORBIN, 1994). Elle est encadrée par plusieurs principes de recueil et d'analyse : échantillonnage théorique, saturation théorique, triangulation des données, acceptation interne et cohérence interne.

(4) Lors d'une troisième phase, les résultats ont été présentés à l'entreprise, à l'occasion de diverses sessions avec les équipes RH, la communauté technique et le comité de direction.

(**) BU : Business Unit (ndlr).

067-078 Simoni 6/02/08 11:40 Page 72

	Équipes	Domaines d'activité
Cirtel	Centres de conception : développement de circuits intégrés (2 équipes)	– Gestion des énergies des circuits – Amplificateurs de puissance
	Test	Test des circuits sur prototypes
	Applications	Test des circuits assemblés par les usines (petites séries)
Logtel	Programmation Logiciel (2 équipes)	– Micro contrôleurs – traitement du signal – Logiciels de tests & Interfaces utilisateurs
	Intégration et validation	Intégration de toutes les fonctionnalités, validation, test, support client.

Tableau 2 : Equipes étudiées et domaines d'activité

DES « MODÈLES » DE CAPITALISATION DISTINCTS SELON LES ÉQUIPES

À chaque phase de projet, la CC peut revêtir plusieurs modalités : consultation de bases de données, formation de binômes, documentation de l'activité, réunions d'équipe, redistribution des expériences dans les projets en cours, comités de retour d'expérience, prise de fonction en relais. L'analyse des cas met en évidence le fait que l'articulation de ces modalités n'est pas neutre. Des modèles de CC différenciés sont identifiés, dans lesquels une (ou deux) modalités prévalent et structurent les pratiques.

Ces modèles se déclinent de la façon suivante :

– Une forte hétérogénéité des pratiques est observée au sein de Cirtel : sur les quatre équipes étudiées, la CC n'est ni pensée, ni organisée, dans deux cas. Dans les deux autres cas, elle est organisée selon des « modèles » très différents : l'un est centré autour de pratiques documentaires, l'autre autour du mode de composition d'équipe ;

– Une homogénéité beaucoup plus grande est observée au sein de Logtel (3 équipes) (5). Les pratiques y sont relatées selon un modèle de présentation unique, qualifié sous le terme d'« interaction qualité – communautés ».

Les modèles sont présentés de façon schématique dans le tableau 3. Les cadrans rendent compte des pratiques de CC des équipes à chaque phase de projet (les plus représentatives sont signalées en gras). Ils se lisent dans le sens des aiguilles d'une montre, en fonction de la phase de projet concernée : début, déroulement, fin, intersection.

Lorsque la capitalisation n'est pas organisée

Les cas où la capitalisation n'est pas organisée sont à relier à des situations où la CC ne représente pas une préoccupation historique et où le contexte relationnel n'est pas suffisamment soigné pour permettre une capitalisation « informelle ». Dans ces situations, rien ne garantit le déploiement de pratiques de CC. Celle-ci nécessite alors une prise en charge, sans quoi, au sein d'une même équipe, les connaissances générées dans les projets sont faiblement mises à profit pour les projets suivants. Dans ces cas de prise en charge très faible de la CC, une modalité de capitalisation spécifique apparaît néanmoins : la redistribution des expériences par la réaffectation des membres d'un projet terminé à un projet en cours. Cette solution minimale présente l'intérêt d'éviter une déperdition totale des connaissances accumulées sur un projet par des contributeurs individuels, mais elle ne garantit pas une mise à profit optimale, du fait notamment de l'influence de la qualité des relations au sein de l'unité sur les conditions d'intégration des nouveaux arrivants. L'un des ingénieurs « redistribués » exprimait ainsi la difficulté à faire valoir son expérience personnelle auprès d'une équipe déjà constituée, travaillant depuis plusieurs mois sur un projet.

Les modèles « documentation » et « gestion d'équipe »

Les modèles « documentation » et « gestion d'équipe » offrent, quant à eux, des perspectives très différentes de la prise en charge de la CC dans des contextes relationnels peu favorables. Dans le modèle « documentation », les pratiques documentaires structurent la capitalisation. Dans le modèle « gestion d'équipe », la prise en charge porte davantage sur les relations et sur un mode très élaboré d'organisation des projets. Dans ce cas, la capitalisation s'inscrit dans la réalisation même de l'activité, par la constitution d'équipes mixant niveaux d'expérience et types d'expertise.

Ces deux modèles peuvent être lus selon la distinction relations/connaissances (6). Le modèle « documenta-

(5) Dans ce cas, le recueil s'est arrêté à trois équipes, en référence au principe de saturation théorique, principe ici conforté par l'analyse de la première phase.

(6) En référence aux travaux qui proposent de conceptualiser l'organisation en termes d'articulation entre système de connaissances et système de relations (DAVID, 1998, HATCHUEL, 2002).

067-078 Simoni 6/02/08 11:40 Page 73

<table>
<tr>
<td>Modèle Documentation
(1 équipe – centre de conception n° 1 – Cirtel)
<table><tr><td>Consultation
expérience passée</td><td>Réunions
Échanges informels
Documentation
au fur et à mesure</td></tr><tr><td>Prise de fonction
en relais
(chef de projet)</td><td>Documentation
Résultats +
Démarches et
justification des choix</td></tr></table></td>
<td>Modèle Gestion d'Équipe
(1 équipe – test – Cirtel)
<table><tr><td>Formation
de bînômes</td><td>Suivi qualité
(inspections
documentation)
Échanges informels</td></tr><tr><td>Prise de fonction
en relais</td><td>Comité de retour
d'expérience
Documentation</td></tr></table>« Hors projets » : projets de réutilisation, de documentation et réseaux d'échanges avec des partenaires extérieurs.</td>
</tr>
<tr>
<td>Modèle « Qualité – Communautés »
(3 équipes – programmation logiciel, intégration et validation – Logtel)
<table><tr><td>Formation
de bînômes</td><td>Suivi qualité
(inspections
documentation)
Échanges informels</td></tr><tr><td>Prise de fonction
en relais</td><td>Comité de retour
d'expérience
Documentation</td></tr></table>« Hors projets » : équipes qualité (formations internes, amélioration de process), organisation de la distribution des connaissances.</td>
<td>Cas où la capitalisation n'est pas organisée
(2 équipes – centre de conception n° 2, équipe applications – Cirtel)
<table><tr><td>Pratiques éparses
en réponse aux besoins</td><td>Réunions
Échanges informels</td></tr><tr><td>∅</td><td>Redistribution des
expériences passées</td></tr></table></td>
</tr>
</table>

Tableau 3 : L'articulation des modalités en modèles de capitalisation des connaissances

tion» représente une prise en charge portant exclusivement sur les connaissances (prenant acte de l'état dégradé des relations) et le modèle «gestion d'équipe» prend essentiellement appui sur les relations, mais ce «substrat formel» n'est qu'un média pour un projet de connaissances très précisément élaboré. Il ressort nettement de ces deux modèles que l'accent mis sur l'une de ces deux modalités (documentation ou gestion d'équipe) peut être réalisé au détriment de l'autre.

La documentation permet d'assurer la CC d'une équipe répartie individuellement sur de petites parties de projet, dans un contexte relationnel peu favorable. Elle permet de négliger la dimension relationnelle. Peu importe la qualité des échanges (informels ou dans les réunions), si la mise à disposition des connaissances est effectuée de façon convenable (les documents peuvent être utilisés de façon autonome par ceux qui les consultent). Les bénéfices de ce modèle sont à la fois individuels et collectifs. La documentation revêt une fonction mémoire et mise en ordre personnelle et facilite l'auto-formation. Elle permet également d'accélérer l'intégration de nouveaux arrivants et d'améliorer les échanges intra et inter équipes.

L'accent mis sur la gestion d'équipe permet de se satisfaire d'une documentation minimale. Grâce au mode d'organisation choisi, la CC prend place au sein de la réalisation de l'activité, elle n'a pas besoin de dispositif dédié sophistiqué. Elle est, en revanche, le fruit d'un travail préparatoire de longue haleine de la part des responsables de département et d'équipe et elle ne concerne pas les individus dont les comportements ont été évalués trop «individualistes». Grâce à la composition d'équipes mixtes et aux efforts du responsable d'équipe en termes de management participatif, la CC est conti-

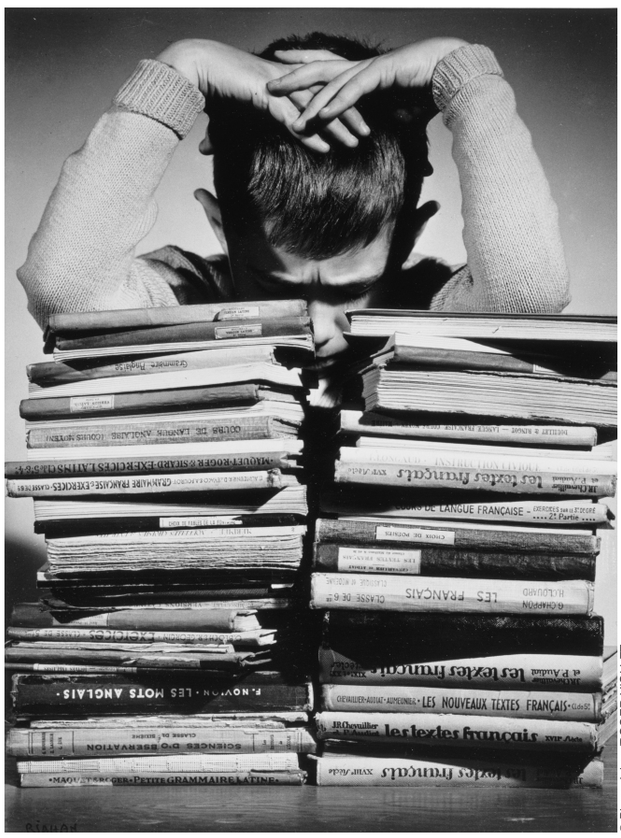
067-078 Simoni 6/02/08 11:40 Page 74

nue : la réalisation de l'activité et les réunions constituent des occasions régulières de consultation et de mise à disposition, d'un projet à l'autre. Les apprentissages croisés sont favorisés, les bénéfices s'expriment en termes de réalisation personnelle des contributeurs aux projets et, selon les responsables (département & équipe), l'efficacité du groupe est améliorée de 50 % en termes de productivité (réduction des délais de développement). À cela s'ajoutent de nouvelles sollicitations du site américain (renseignements divers et études de tests).

Le modèle « Qualité – Communautés »

Au sein de Logtel, la situation en termes de CC est différente de ce qui est observé au sein de Cirtel. Le modèle « Qualité – Communautés » emprunte aux deux modèles précédents, mais s'en distingue. Cette distinction peut être interprétée de façon symétrique à l'analyse proposée pour les modèles documentation et gestion d'équipe. Pour ces deux modèles, l'accent porté sur une modalité permettait un relatif désintérêt pour la seconde. Au sein de Logtel, les deux modalités coexistent, mais elles ne sont pas aussi structurantes ni sophistiquées. L'analyse des pratiques documentaires n'aboutit pas au même diagnostic que dans le cas du centre de conception n° 1 ; les intérêts et les utilisations ultérieures des documents rédigés sont beaucoup moins mis en avant. La CC permise par ces pratiques documentaires est ici indissociable de l'inscription de ces pratiques dans des dispositifs plus larges qui mettent en relation les rédacteurs de documents et leurs « inspecteurs » (référentiel qualité SEI). La gestion d'équipe est également moins élaborée que dans l'équipe Test.

Dans le cas de Logtel, la dimension relationnelle de la CC est imputable davantage aux caractéristiques historiques de l'unité qu'au mode de gestion des équipes, même si celui-ci y contribue. Logtel a été créé 5 ans avant la conduite de l'étude, sur la base d'un petit effectif (20 personnes) fonctionnant sur un modèle « communauté ». La croissance s'est traduite par des recrutements progressifs d'ingénieurs aux profils en général homogènes (ingénieurs télécom, souvent issus des mêmes écoles et promotions). Cette homogénéité des profils a contribué à forger une forte « identité Logtel ». Le caractère progressif de la croissance a permis un maintien relatif du « modèle communauté », renforcé par l'implication dans la démarche qualité et par la création d'équipes qualité. Au-delà des exigences qualité, une véritable préoccupation de CC ressort de l'analyse des pratiques. Dans un contexte de forte croissance, l'utilisation optimale des connaissances existantes est considérée comme une base indispensable au développement de nouveaux produits. Il s'agit d'aller au plus vite sur ce qui est connu, tout en l'utilisant afin de le dépasser. La qualité des échanges informels, au-delà des affinités interpersonnelles, et au niveau de l'ensemble de Logtel (toutes équipes confondues), participe grandement à la CC. Cette caractéristique différencie fortement les situations de CC entre Logtel et Cirtel.



© Pierre Jahan/ROGER-VIOLLET

Cette solution minimale présente l'intérêt d'éviter une déperdition totale des connaissances accumulées sur un projet par des contributeurs individuels […].

Les liens entretenus par les approches « objectivation » et « socialisation » en termes de CC peuvent ainsi être discutés. Si les modèles observés au sein de Cirtel plaident en faveur de l'antinomie entre les deux approches, le modèle des trois équipes de Logtel plaide en faveur de leur complémentarité. Les liens entre les deux approches dépendent donc du contexte dans lequel elles sont mises en œuvre.

LA CAPITALISATION AU CŒUR D'UN SYSTÈME D'INFLUENCE : L'INTERACTION « LEADER-GROUPE-SITUATION »

La mise en rapport des modèles et de leur contexte nous a conduits à proposer une analyse basée sur le triptyque « Leader-Groupe-Situation » (AUBERT, 1990). Le point de départ de cette proposition réside dans la mise

067-078 Simoni 6/02/08 11:40 Page 75

au jour du rôle déterminant des managers intermédiaires (les responsables de département et d'équipe) dans les modèles observés.

Les pratiques de CC sont très fortement liées au degré de la prise en charge de cette CC par les managers. Cette prise en charge se traduit par l'organisation de la CC – sous quelle que forme que ce soit – et par son évaluation Les managers peuvent, en outre, favoriser la CC par l'exercice d'un leadership « intégrateur » (BLAKE & MOUTON, 1969), qui porte à la fois sur l'optimisation de l'allocation des ressources et sur l'amélioration du contexte relationnel. Les actions menées par les responsables de l'équipe Test illustrent parfaitement cet aspect.

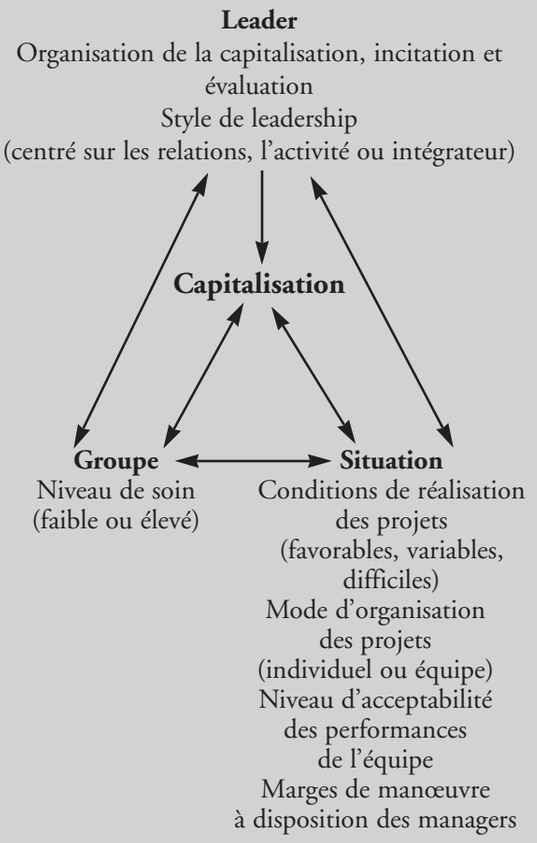
Pourquoi les managers d'une même entreprise, d'un même secteur d'activité, parfois même sur des métiers identiques, prennent-ils en charge la CC de manière aussi différente ? Nous renouons ici avec les travaux classiques sur le leadership, qui ont mis en évidence depuis les années 70 la sensibilité du leadership aux contextes dans lequel il est exercé (VROOM & YETTON, 1973 par exemple). En référence au triptyque Leader-Groupe-Situation, la capitalisation est située au cœur d'un système d'influences résultant de l'interaction entre ces trois dimensions. Les déclinaisons de ces dimensions sont issues de la comparaison inter-cas. Elles sont synthétisées dans l'encadré 2, puis commentées en référence aux modèles précédemment exposés.

– *Dans le modèle documentation,* les relations sont peu soignées au sein de l'équipe (et entre les deux niveaux de management). L'action des managers porte essentiellement sur « l'activité » et la conduite des projets, sur lesquels les individus sont répartis individuellement. Cette organisation influence en retour le choix de CC. Celle-ci fait l'objet d'une prise en charge spécifique et résulte de l'interaction entre les trois dimensions selon un arbitrage « leadership centré sur l'activité – soin faible – conditions de réalisation des projets parfois difficiles, mais performances acceptables – répartition individuelle » ;

– *Dans le modèle gestion d'équipe*, le modèle de CC observé s'inscrit dans un processus de changement, auquel il participe. L'action du management a pour objectif d'améliorer le soin accordé aux relations et également l'efficacité de l'équipe, qui ne cessait de diminuer. Les conditions de départ, très défavorables, sont contrebalancées par les marges de manœuvre importantes dont dispose le responsable de département. La CC résulte directement de l'action sur le soin (passage d'un soin faible à un soin élevé) et sur le mode d'organisation de l'activité (répartition en équipe). Quelques projets spécifiques permettent de compléter cette prise en charge de la CC sur des zones non couvertes par le mode d'action principal (la gestion d'équipe). L'arbitrage opéré par le management est donc très différent du cas précédent, notamment parce que le soin faible est associé à des performances d'équipe qui ne sont pas jugées acceptables et parce qu'un changement de situation est diagnostiqué comme étant indispensable. Le caractère critique de la situation est à l'origine du pouvoir attribué aux nouveaux responsables (département et équipe) ;

– *Dans les deux cas où la capitalisation n'est pas organisée*, l'interaction « leader-groupe-situation » peut être schématisée de façon similaire sur les aspects suivants : « leadership centré sur l'activité – soin faible – répartition individuelle ». Il existe néanmoins une différence importante entre les deux équipes. Dans un cas, la situation en cours ne pose pas de problème particulier au responsable d'équipe, malgré les difficultés rencontrées sur les projets (retards importants, défaillances qualité), d'où la précision : « projets difficiles, mais performances acceptables ». Dans le second cas, le responsable d'équipe, récemment nommé, est en difficulté et dispose de faibles marges de manœuvre. Dans un contexte relationnel peu soigné, avec des projets difficiles et conduits auparavant par des responsables

MODÈLE D'ANALYSE DES CONTEXTES DE LA CAPITALISATION DES CONNAISSANCES (CC)



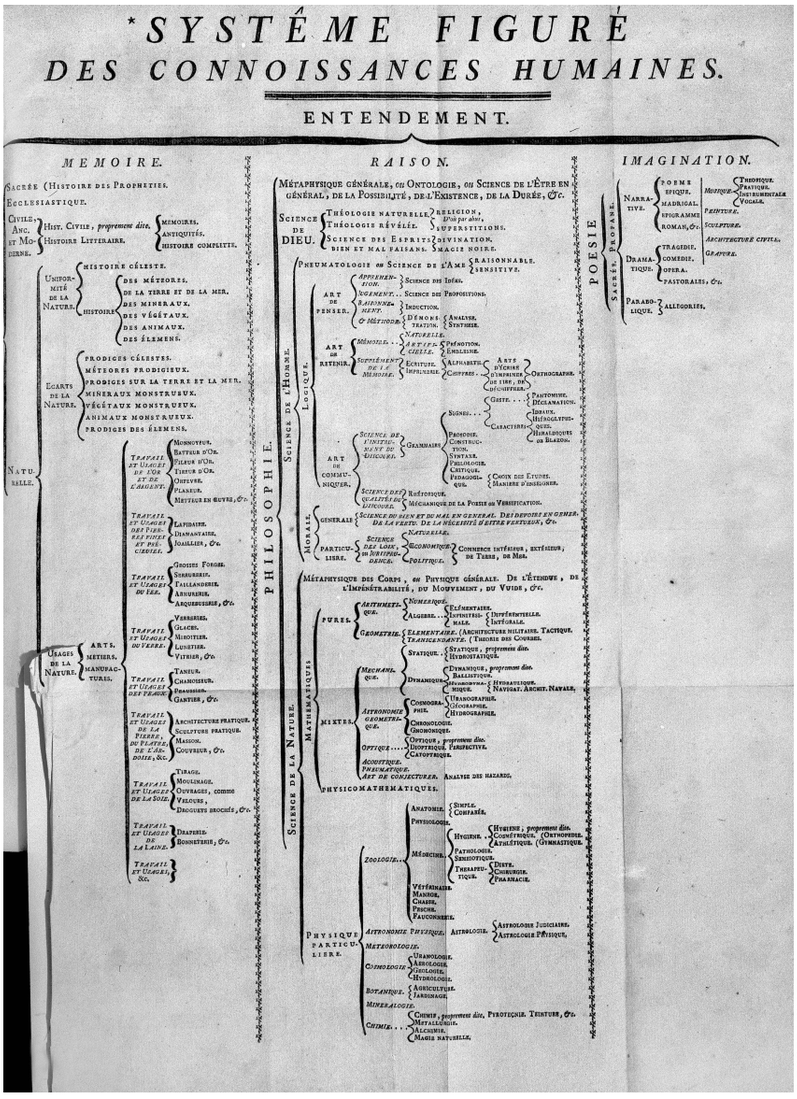
Encadré 2

067-078 Simoni 6/02/08 11:40 Page 76

aux relations conflictuelles, le responsable est concentré sur la conduite des projets et la résolution des problèmes qui leur sont associés (retards importants, manque de communication entre les équipes, erreurs de conception décelées tardivement), d'où la précision : « antécédents conflictuels, projets difficiles, marges de manœuvre faibles ». Certaines performances d'équipe ne sont pas jugées acceptables, mais la nécessité de trouver des solutions rapides aux multiples problèmes en cours l'emporte sur le traitement des causes des dysfonctionnements ;

– *Enfin, dans le modèle Qualité – Communautés,* les managers interviennent plus indirectement en termes d'organisation de la CC, car celle-ci est fortement structurée par la démarche qualité suivie et la qualité des échanges intra et inter-équipes. L'adéquation entre le modèle et le contexte est particulièrement forte. L'interaction « qualité – communautés » rend compte aussi bien du contexte de la CC que des modalités dans lesquelles elle est déployée. Dans ce cadre, les managers contribuent à la CC essentiellement par le soutien apporté au maintien de la dynamique de ce contexte « facilitant ».

L'interaction « soin élevé – répartition en binômes – projets favorables », renforcée par l'implication dans le système qualité, favorise le déploiement de pratiques de capitalisation.



© ROGER-VIOLLET

La CC (capitalisation des connaissances) permise par ces pratiques documentaires est ici indissociable de l'inscription de ces pratiques dans des dispositifs plus larges qui mettent en relation les rédacteurs des documents et leurs « inspecteurs ». *(Système figuré des connaissances humaines, page de l'Encyclopédie de Diderot, XVIIIe siècle)*

CONCLUSION

L'approche intégrative et diversifiée adoptée permet de proposer des clés de compréhension et d'intervention, à la fois simples et originales. Sous réserve d'organisation et de certaines conditions (précisées dans le modèle d'analyse des contextes), la capitalisation des connaissances peut être inscrite dans des dispositifs de gestion existants.

En conclusion, nous plaidons pour un « leadership intégratif et situationnel » de la CC. Le terme leadership souligne la nécessité d'une prise en charge minimale de la part des managers. Le rôle fondamental qu'ils ont à jouer à ce sujet peut prendre diverses formes, être axé sur le déploiement d'une modalité de CC spécifique ou être davantage intégré au mode de management global de l'activité. Dans tous les cas, de nombreuses modalités de CC sont à la disposition des managers, parmi les outils de gestion existants, comme, par exemple, les outils qualité et RH. Au-delà des modalités, ces outils fournissent des possibilités d'action sur les contextes et sur le soin accordé aux relations.

En ce sens, la notion de leadership intégratif participe d'une conception ambidextre de la CC, tout en précisant qui est au cœur de cette prise en charge. Les managers, par leur compréhension des situations, aménagent les activités et les ressources et effectuent des choix qui alternent entre des prises en charge très formalisées et des solutions beaucoup plus « relationnelles ». Ces choix

067-078 Simoni 6/02/08 11:40 Page 77

sont à relier à des conditions d'exercice du leadership. Il s'agit donc de proposer un leadership qui organise la CC en fonction d'un diagnostic de la situation des équipes concernées. À partir des observations réalisées, trois grands types d'interaction peuvent être mis en avant :

– Dans les cas de soin faible, si le leadership est centré sur l'activité au détriment des relations (par choix ou contrainte) et si les individus sont répartis individuellement sur les projets, alors la CC peut être organisée par la documentation. Au-delà des bénéfices individuels (fonction mémoire, auto-formation), les connaissances ainsi documentées améliorent la performance des équipes par la réduction du temps d'intégration des nouveaux et la hausse des échanges de connaissances intra et inter équipes ;

– Dans les cas de soin faible, si le management souhaite améliorer le niveau de soin et agir tant sur les relations que sur l'activité, et s'il en a les moyens, la CC peut être intégrée au modèle « gestion d'équipe », autrement qualifié de management intégrateur. Les bénéfices individuels de ce mode de CC (élargissement des connaissances par apprentissages croisés et réalisation personnelle) se traduisent par une amélioration globale de la performance de l'équipe en termes de productivité ;

– Dans les cas de soin élevé et de structuration de la capitalisation par une démarche qualité, le rôle du management consiste davantage à soutenir la démarche et à veiller au soin accordé aux relations. Ainsi, la CC alimente de façon continue les nouveaux cycles de création de connaissances et les nouveaux projets.

L'analyse effectuée, centrée capitalisation, s'inscrit dans une vision du KM qui a pour objectif la régénération des connaissances utiles dans l'action. Elle ne discute cependant pas de façon approfondie des interactions entre création et CC. Or, si la CC nourrit la création, elle bénéficie également d'une création de connaissances supplémentaire (ce qu'illustrent certaines actions de création de connaissances initiées par les managers, en parallèle aux projets). Réintégrer ces dimensions dans l'analyse nous semble ainsi constituer une piste de recherche prometteuse qui permettra d'enrichir la discussion à la fois sur les modes d'action des managers et sur la dynamique globale des connaissances dans l'entreprise. ■

BIBLIOGRAPHIE

ALAVI (M.) & LEIDNER (D.E.), « Review : Knowledge Management and Knowledge Management Systems : Conceptual Foundations and Research Issues », *MIS Quarterly*, Vol. 25, n° 1, p. 107-136, 2001.

AUBERT (N.), « Leadership » *in* AUBERT (N.), GRUÈRE (J.P.), JABES (J.), LAROCHE (H.) & MICHEL (S.) (Eds), *Management. Aspects humains et organisationnels*. PUF, 1991.

BARTHES (J. P.), *Processus de capitalisation, Institut International pour l'Intelligence Artificielle*, Université de Technologie de Compiègne, 1996.

BLACKLER (F.), « Knowledge, Knowledge Work and Organizations : An Overview and Interpretation », *Organization Studies*, 16/6, p. 1021-1046, 1995.

BLAKE (R.R.) & MOUTON (J.S.), *Les deux dimensions du management*, Paris, Ed. d'Organisation, 1969.

BROWN (J.S.) & DUGUID (P.), « Organizational learning and communities-of-practice : Toward a unified view of working, learning and innovation », *Organization Science*, Vol. 2, n° 1, p. 40-5, 1991.

BROWN (J.S.) & DUGUID (P.), « Organizing Knowledge », *California Management Review*, Vol. 40, n° 3, p. 90-111, 1998.

BROWN (J.S.) & DUGUID (P.), « Balancing act : how to capture knowledge without killing it », *Harvard Business Review*, May-June, p. 3-7, 2000.

CHANLAT (J.F.), *Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale*, Les Presses de l'Université Laval, Éditions Eska, 1998.

CLARK (K.B.), HAYES (R.H.) & WHEELWRIGHT (S. C.), *Dynamic manufacturing, creating the learning organization*, The Free Press, 1988.

COHENDET (P.) & LLERENA (P.), « Nature de l'information, évaluation et organisation de l'entreprise », *Revue d'Économie Industrielle*, 1er trimestre, p. 141-165, 1990.

DAVENPORT (T. H.) & PRUSAK (L.), *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*, Boston, Massachussets, Harvard Business School Press 1998.

DAVENPORT (T.H.), DELONG (D.W.) & BEERS (M.C.), « Successful knowledge management projects », *Sloan Management Review*, Vol. 40, p. 43-57, 1998.

DAVID (A.), « Outils de gestion et dynamique du changement », *Revue Française de Gestion*, n° 120, septembre-octobre, p. 44-59, 1998.

DIENG (R.), CORBY (O.), GIBOIN (A.), GOLEBIOWSKA (J.), MATTA (N.) & RIBIERE (M.), *Méthodes et outils pour la gestion des connaissances*, Dunod, 2000.

DUNCAN (R.B.), « The ambidextrous organization : designing dual structures for innovation » *in* KILMANNN (R.H.), PUNDY (R.L.), SLEVIN (D.P.) (Eds), *The management of organization : strategy and implementation*, North Holland, New York, 1976.

EASTERBY-SMITH (M.) & LYLES (M.A.), « Introduction : Watersheds of Organizational Learning and Knowledge Management » *in Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, EASTERBY-SMITH (M.) & LYLES (M. A.), (Eds) Blackwell Publishing, 2003.

ECOSIP. *Pilotage de projet et entreprises, diversité et convergences*, Paris, Economica, 1993.

EIRMA, « Project Management in R&D ». Report of EIRMA Working Group 53, *European Industrial Research Management Association*, Paris, 1998.

067-078 Simoni 6/02/08 11:40 Page 78

ERMINE (J.L.), *Les Systèmes de connaissances*, Paris, Éditions Hermes, 1996

GIARD (V.), *Gestion de projets*, Paris, Economica, 1991.

GRANOVETTER (M.), « Economic action and social structure : the problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, Vol. 91, n° 3, p. 481-510, 1985.

HATCHUEL (A.), « Towards Design Theory and expandable rationality : The unfinished program of Herbert Simon », *Journal of Management and Governance*, 5, 3-4, p. 260-273, 2002.

HATCHUEL (A.) & MOLET (H.), « Rational modelling in understanding human decision-making : about two case studies », *European Journal of Operations Research*, n° 24, p. 178-186, 1986.

HATCHUEL (A.) & WEIL (B.), *L'Expert et le système*, Economica, 1992.

LANZARA (G.F.) & PATRIOTTA (G.), « Technology and the Courtroom : An Inquiry into Knowledge Making in Organizations », *Journal of Management Studies*, Vol. 38, n° 7, Novembre, p. 943-971, 2001.

LAVE (J.) & WENGER (E.), *Situated Learning, Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press, Cambridge, 1991.

LE MASSON (P.), « La gestion des connaissances pour l'innovation, revue de la littérature : au-delà des effets de mode, une notion essentielle pour comprendre et affronter les évolutions de l'entreprise », *Rapport pour l'ANRT*, Paris, 2000.

MOISDON (J.C.), (Ed), *Du mode d'existence des outils de gestion*. Paris, Éditions Séli-Arslan, 1997.

MIDLER (C.), *L'Auto qui n'existait pas, management des projets et transformation de l'entreprise*, Paris, InterEditions, 1993.

NONAKA (I.) & TAKEUCHI, (H.), *The Knowledge Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New-York, 1995 (Traduction française : *La Connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université).

PARAPONARIS (C.), « The organization of R&D and the management of cooperation : controlling a diversity of knowledge sources » *in* VERDIER (E.), (Ed.), Systèmes d'enseignement supérieur et innovation, *Rapport de recherche pour la Communauté Européenne* n° 1-1054, p. 55-89, 2001.

PARAPONARIS (C.), « Third generation R&D and strategies for knowledge management », *Journal of Knowledge Management*, novembre-décembre, Vol. 7, n° 5, p. 96-106, 2003.

PARAPONARIS (C.) & SIMONI (G.), « Diffusion des connaissances et outils de gestion », *Revue Française de Gestion*, Vol. 32, n° 166, août-septembre 2006.

POITOU (J.P.), « La gestion collective des connaissances et la mémoire individuelle », *in* FOUET (J.M.) (Ed.), *Connaissances et savoir-faire en entreprise. Intégration et capitalisation*. Paris, Hermès, p. 157-178, 1997.

POLANIYI (M.), *The tacit dimension*, Garden City, N.Y., Anchor Books, 1966.

POMIAN (J.), *Mémoire d'entreprise, techniques et outils de la gestion du savoir*. Boulogne-Billancourt, Éditions Sapientia, 1996.

SIMONI (G.), *Capitaliser les connaissances générées dans les projets R&D : pour un leadership intégratif et situationnel*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, LEST, Université de la Méditerranée, 2005.

STRAUSS (A.) & CORBIN (J.), « Grounded Theory Methodology » *in* DENZIN (N.K.) & LINCOLN (S.Y.) (Eds.), *Handbook of qualitative research*, London, Sage, p. 273-285, 1994.

SWAN (J.) & SCARBROURGH (H.), « Knowledge Management : Concepts and Controversies », *Journal of Management Studies*, Vol. 38, n° 7, p. 913-921, 2001.

TUSHMAN (M.L.) & O'REILLY III (C.A.), « Ambidextrous Organizations : Managing Evolutionary and Revolutionary Change », *California Management Review*, Vol. 38, n° 4, p. 8-30, 1996.

VINCK (D.), « La connaissance : ses objets et ses institutions », *in* FOUET (J.M.) (Ed.), *Intégration des savoir-faire, capitalisation des connaissances*, Paris, Éditions Hermès, p. 55-91, 1997.

VINCK (D.), *Ingénieurs au quotidien : ethnographie de l'activité de conception et d'innovation*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 1999.

VON KROGH (G.), « Care in Knowledge Creation », *California Management Review*, Vol. 40, n° 3, p. 133-154, 1998.

VON KROGH (G.), ICHIJO (K.) & NONAKA (I.), *Enabling Knowledge Creation. How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*, Oxford University Press, 2000.

VON KROGH (G.), ROOS (J.) & SLOCUM (K.), « An essay on corporate epistemology », *Strategic Management Journal*, Vol. 15, p. 53-71, 1994.

VROOM (V.H.) & YETTON (P.W.), Leadership and decision-making, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press, 1973.

WEICK (K.E.) & ROBERTS (K.H.), « Collective Mind in Organizations : Heedful Interrelating on Flight Desks », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, n° 3, p. 357-381, 1993.

WENGER (E. C.) & SNYDER (W. M.), « Communities of Practice : the Organizational Frontier », *Harvard Business Review*, January-February, p. 139-145, 2000.

WENGER (E.), *Communities of practice : learning, meaning and identity*, New York, Cambridge University Press, 1998.

079-083 mosaique 6/02/08 11:41 Page 79

L'ENTREPRISE N'EXISTE PAS, INVENTONS-LA !

À propos du livre de Daniel Bachet, *Les Fondements de l'entreprise – Construire une alternative à la domination financière,* Paris, Les Éditions de l'Atelier, 250 p., 2007

« L'entreprise et la société ont des natures et des finalités différentes » (p. 9). La société est un contrat entre associés (les actionnaires, dans le cas de la société anonyme) qui en définissent les règles de gouvernement, sans qu'interviennent ni les salariés, ni aucune des autres parties prenantes de l'entreprise. L'entreprise, quant à elle, recouvre une organisation qui va bien au-delà. Pourtant, tout laisse à penser que, dans le système économique actuel, l'entreprise est gérée selon les principes des sociétés et à partir des règles qu'érigent les actionnaires : en témoignent les critères de rentabilité financière, qui deviennent l'aune exclusive à laquelle les entreprises sont évaluées. À partir du moment où la finalité de l'entreprise n'est pas distinguée de celle de la société, l'entreprise se voit gérée selon les critères des associés actionnaires, ce qui n'est pas sans entraîner de sérieux préjudices sociaux et économiques. La confusion entre société et entreprise pourrait alors expliquer les « dérives du capitalisme financier » (1).

Tel est, en substance, le message que veut transmettre Daniel Bachet, Maître de conférences à l'université d'Evry. Si la société, dotée d'une personnalité morale et de statuts propres, est un concept juridique clair, en revanche, l'entreprise est bien une autre entité… mais que le droit ne définit pas, et dont on serait bien en peine de caractériser la nature ou les objectifs.

L'ouvrage vise à contrecarrer l'amalgame entre société et entreprise, et se propose, pour cela, de revenir aux fondements mêmes de l'entreprise. Cette ambition est d'emblée tout autant théorique que politique, car il s'agit de changer non seulement « la représentation de l'entreprise », mais aussi « les rapports de pouvoir » qui s'y forment, ainsi que ses critères d'efficacité et ses outils de gestion.

L'ouvrage dénonce donc la fameuse « domination financière », mais sous l'angle particulier des critères d'évaluation qui déterminent le pilotage des entreprises au bénéfice d'une communauté d'individus : les actionnaires. Pour comprendre pourquoi de tels outils d'évaluation ont émergé, le premier chapitre retrace les grandes étapes de l'histoire de la société anonyme. C'est l'un des grands mérites de l'ouvrage que de resituer la naissance de cette société dans une perspective historique. Il montre comment cette histoire est, dans les faits, indissociable de la structuration des institutions financières modernes. La croissance des entreprises, aux XIX^e^ et XX^e^ siècles, est allée de pair avec la rationalisation des pratiques gestionnaires, et en particulier avec l'émergence de critères de rentabilité comptable propres aux détenteurs de capitaux (*cf.* le ROI, *Return On Investment*). La légitimité des managers, devenus professionnels, tiendrait aux règles de la société : l'auteur souligne, par exemple, l'importance des innovations gestionnaires, comme celles de Taylor, de Ford, voire de Fayol. Mais, toujours selon l'auteur, ces innovations ne remettaient pas en cause le fait que la rationalité économique de l'entreprise se devait d'être calquée sur celle de la société de capitaux. La montée en force de la finance, ces trente dernières années, ne ferait que poursuivre ce mouvement, avec l'introduction de nouveaux critères, tels que l'EVA *(Economic Value Added)*, qui renforcent encore la place des actionnaires.

La construction du droit du travail ferait, elle aussi, écho à ce même mouvement : non seulement la défense des salariés se serait organisée en réaction au pouvoir des « propriétaires », mais cela aurait, de surcroît, entériné *de facto* l'idée que le travail serait naturellement subordonné à la « société des propriétaires ». Si cette perspective historique peut être discutée, l'ouvrage montre, tout d'abord, à quel point les notions juridiques de société et de contrat ont conduit à assimiler entreprise et société, ce qui a eu, du même coup, pour effet de concéder une place extraordinaire aux détenteurs de capitaux. Il souligne, par ailleurs, la dichotomie du droit (entre droit des sociétés et droit du travail) qui encadre l'entreprise sans parvenir à lui donner corps.

Face au mutisme du droit sur l'entreprise, l'auteur se met donc en quête d'une théorie de l'entreprise. Il recense les principales théories économiques et sociologiques, comme l'avaient fait avant lui Coriat et Weinstein (2). Au sein des théories économiques, les thèses néo-classiques restent dominantes : en se focalisant sur les coûts de transaction, les droits de propriété ou les relations d'agence, ces thèses contribuent à relayer la confusion entre entreprise et société. Quant aux théories sociologiques, elles analysent les interactions, les conflits et les jeux de pouvoir, sans pour autant interroger la construction des critères d'efficacité ou de légitimité.

Il reste donc à refonder l'entreprise en tant que telle. Selon Daniel Bachet, une telle refondation passe

(1) AGLIETTA (M.) & REBÉRIOUX (A.), *Dérives du capitalisme financier*, Paris, Albin Michel, 2004.

(2) CORIAT (B.) & WEINSTEIN (O.), *Les Nouvelles Théories de l'entreprise*, Le Livre de Poche, 1995.

079-083 mosaique 6/02/08 11:41 Page 80

nécessairement par la redéfinition des critères d'efficacité et des pouvoirs, dans l'entreprise. Plus fondamentalement, penser l'« entreprise responsable » suppose de gérer l'entreprise comme une entité en soi, et non comme l'une de ses composantes particulières qu'est la société. Et l'auteur de suggérer un certain nombre de pistes : la direction de la société devrait être conçue sur la base d'une double légitimité ; son conseil d'administration devrait s'ouvrir à l'entreprise, c'est-à-dire au comité d'entreprise (qui pourrait lui-même être élargi aux *stakeholders*, fournisseurs de premier rang, mais aussi représentants de la société civile…) et au collectif de travail ; enfin, des comptes de gestion séparés pourraient être établis pour l'entreprise et pour la société, de manière à faire peser l'intérêt social.



Au final, le livre s'attaque à une question cruciale et ambitieuse : la définition de l'entreprise et de ses modes de gouvernement. La thèse essentielle du livre, qui dénonce la confusion entre société et entreprise, fait écho à d'autres travaux récents : il est encore difficile d'en évaluer la portée, mais elle mérite sans conteste que l'on s'y attarde. La perspective historique est, à cet égard, d'autant plus convaincante qu'elle permet de souligner les travers des théories classiques de l'entreprise.

Un certain nombre de points peuvent toutefois être questionnés.

On peut s'interroger sur le parti retenu par l'auteur, consistant à mettre en cause le régime de droits de propriété, au motif qu'il constituerait la base d'un rapport de force entre actionnaires et salariés : certains juristes (comme, par exemple, Ripert (3)) n'ont-ils pas démontré que les actionnaires ne sont jamais propriétaires, en droit, que de leurs actions, et non de l'actif social (et encore moins de l'entreprise) puisque c'est la personne morale qui l'est ? En fait, plus que le régime de propriété, c'est le défaut d'une reconnaissance juridique de l'entreprise qui est en cause. À cet égard, Daniel Bachet indique que le droit pourrait prendre acte de l'existence de l'entreprise comme entité économique distincte de la société. Pour autant, une telle reconnaissance n'est possible que si l'on dispose d'une nouvelle théorie de l'entreprise, à laquelle l'auteur ne se risque pas. De même, il ne se risque pas, non plus, à une remise en cause fondamentale du cadre juridique existant : il préfère opter pour un simple aménagement pragmatique du système institutionnel, en soulignant le rôle que devront jouer l'Etat et les politiques dans les évolutions à venir.

Ne pourrait-on pas, cependant, aller plus loin ? L'auteur souligne le rôle essentiel des rationalisations gestionnaires de l'entreprise, de même qu'il fait volontiers référence aux managers et à certains auteurs (ainsi qu'à certaines pratiques « expérimentales » de recherche intervention)… Ne faudrait-il pas alors revenir aux fondements de l'action collective pour proposer un modèle de l'entreprise ? L'ouvrage critique les approches économiques et sociologiques : ne seraient-ce pas les sciences de gestion qui seraient le plus à même de proposer une théo-

(3) RIPERT (G.), *Aspects juridiques du capitalisme moderne*, Paris, LGDJ, 354 p., (deuxième édition) 1951.

079-083 mosaique 6/02/08 11:41 Page 81

rie de l'entreprise capable de fonder un cadre juridique approprié? Quelle que soit la discipline, il y a, en tout cas, un enjeu indéniable, pour la recherche, à faire exister l'entreprise en droit.

Par Blanche SEGRESTIN,
CGS – ENSMP

LE DÉSORDRE ET L'ORGANISATION

À propos du livre de Eric Abrahamson et David H. Freedman, *A Perfect Mess. The Hidden Benefits of Disorder*, New York-Boston-London : Little, Brown and Company, 2006 (*Un peu de désordre = beaucoup de profits*, Paris, Flammarion, 2008)

Eric Abrahamson enseigne à la Columbia Business School, il est l'auteur de nombreux articles sur le changement dans les organisations, dont un livre remarqué où il exprimait déjà une distance ironique vis-à-vis des théories managériales en usage. David Freedman est journaliste, il publie sur les innovations scientifiques et le management. L'ouvrage qu'ils ont écrit ensemble (et dont la traduction française vient de paraître) se veut un livre de vulgarisation qu'ils consacrent à un thème qu'on ne peut que trouver stimulant *a priori*: le désordre. Ou plutôt, car le terme anglais de *« mess »* renvoie aussi à quelque chose de moins savant ou retenu que le « désordre » ne le suggère peut-être : le bazar, le fatras, le fourbis. La question que posent les auteurs est, de ce point de vue, extrêmement simple : est-il toujours payant de s'organiser ? Après tout, le rangement a également un coût, en soin, en attention, en énergie. Et ce coût peut excéder les avantages qu'il est censé apporter. Dès lors, il devient important de mieux comprendre les différentes formes de désordre, leur genèse, leur nature et leurs conséquences. C'est donc ce monde que les auteurs explorent avec force exemples très variés qui, bien que les organisations du travail demeurent le cœur de leur attention, touchent aussi bien à la vie des entreprises qu'aux politiques publiques ou au bonheur domestique.

• *L'étrange monde du désordre est un ordre maudit*

C'est là, du reste, un premier argument de l'ouvrage. Le monde du désordre auquel s'intéressent Abrahamson et Freedman est volontairement vaste. Il concerne aussi bien la vie professionnelle que familiale, désigne à la fois des difficultés de rangement des bureaux et des chambres d'enfants, et recouvre aussi bien des problèmes matériels (comment classer ses papiers) que des enjeux relationnels (mettre de l'ordre dans sa vie). À vrai dire, il surgit partout où la question de l'ordre se pose. De même, il existe toutes sortes de manières de s'adonner au désordre. Elles peuvent être individuelles, concernant le rangement de dossiers dans son bureau, le classement de ses CD dans sa discothèque. Elles peuvent être collectives, mettant en jeu des activités de production ou des modes d'action publique, comme c'est le cas de la façon dont une entreprise innovante s'ajuste aux variations de ses marchés ou dont une ville gère son trafic routier à l'épreuve des embouteillages. Elles peuvent être conjoncturelles, circonscrites à une situation ou à un moment ; elles peuvent prendre des formes permanentes, comme c'est le cas de ces troubles obsessionnels compulsifs (TOC) qui signalent une atteinte psychiatrique. Il en est des maisons comme des villes, des vies intimes comme des entreprises : certaines sont parfaitement lissées, triées, mises au carré, fluides, sans heurts, impeccablement rationnelles ; d'autres sont anarchiques, chaotiques, erratiques, bruyantes. L'essentiel du propos n'est toutefois pas dans l'hétérogénéité des exemples auxquels se réfèrent les auteurs, mais dans la double dimension à la fois matérielle et morale que le désordre ne manque pas de soulever : il n'est pas de langue qui ne désigne, par le terme de *« mess »* (burdel, balagan, bordel, etc.), aussi bien l'amassement incontrôlé d'objets de toute sorte que le lupanar.

D'où le second argument du livre, qui court tout au long des chapitres qui le composent, rappelant que le désordre n'est pas seulement un état du monde, mais qu'il est surtout un état normativement réprouvé. En effet, qu'il s'agisse des scènes de la vie conjugale sur les bonnes façons de ranger ses affaires personnelles ou des pratiques managériales en matière d'organisation, le désordre conduit à ressentir de la gêne ou de la honte. C'est qu'il s'agit là d'un mal qu'il sied de combattre et d'éradiquer, comme en témoignent ces curieux thérapeutes que suivent, non sans ironie, Abrahamson et Freedman, lors de leurs interventions auprès de clients afin de les aider à organiser un dîner, à réaménager leur maison, à gérer leur agenda, bref, à gagner du temps, de l'énergie et de l'argent en classant, triant, attribuant chaque chose au bon endroit. Cette aversion pour le désordre a toutefois une histoire. Les auteurs évoquent la tradition judéo-chrétienne qui conçoit un Dieu dont l'acte de création est indissociable d'un plan, d'une organisation bien réglée d'où le désordre est absent. Ils font également référence à l'histoire des bonnes manières, qui imposent, au corps et aux sentiments, un contrôle de soi selon des normes précises. Ils rappellent, enfin, l'histoire du management, dont Taylor constitue la figure emblématique, avec une prétention à la rationalisation optimale, et qui se prolonge aujourd'hui dans les invitations à gérer son entreprise sans papiers,

079-083 mosaique 6/02/08 11:41 Page 82

sans défauts, selon une mécanique bien huilée. Néanmoins, poursuivent les auteurs, il n'y a pas de vie ni d'efficacité sans aléatoire, de sorte qu'il n'est pas certain que cette volonté d'éliminer tout ce qui ressemble à du bruit, à de la saleté, à du désordre, constitue, pour les individus et pour les entreprises, une très bonne chose. Car s'il est désormais convenu de se demander comment davantage s'organiser, personne ne se demande – à tort – si une entreprise ou un ménage aurait besoin de moins d'organisation !



• *Un facteur de souplesse et d'invention*

Or, justement. Le troisième argument d'*A Perfect Mess* invite à considérer les bénéfices qu'on peut tirer du désordre. Car les exemples de ces entreprises ou de ces innovateurs qui tirent partie de l'encombrement de leur entrepôt ou de leur bureau abondent, démontrant l'intérêt des « structures organisationnelles désorganisées » *(Messy Organizational Structures)*. En une suite colorée d'exemples où défilent les portraits de patrons ou de savants peu enclins au rangement, Abrahamson et Freedman racontent comment une quincaillerie et une librairie de la banlieue de Boston triomphent de la concurrence grâce à l'accumulation peu raisonnée d'articles leur assurant le contrôle de niches sur les marchés, comment l'architecte Gehry conçoit un bâtiment du MIT sans plans et oblige les entrepreneurs du chantier à innover, ou comment Fleming découvre « par hasard » la pénicilline, fort du fatras qui recouvre sa paillasse, sans lequel il n'aurait pu constater les effets de la moisissure sur ses préparations. À juste titre, les auteurs mobilisent les travaux de David Kirsh, sur la cognition distribuée, qui, à propos de l'agencement d'un bureau, met en évidence deux grandes manières de composer avec son environnement, selon qu'on en classe les éléments depuis un nombre volontairement réduit de « structures explicites de coordination » (listes, planning de la journée, boîtes de réception du courrier, etc.) pour déterminer la prochaine tâche *(planification)*… ou qu'on se repère par « paysages d'activité » *(activity landscapes)* (post it collés ici ou là, piles de dossiers, livres ouverts par terre, commentaires griffonnés sur des enveloppes, etc.) qui constituent autant d'indices depuis lesquels l'activité de travail s'improvise et s'ajuste en flux continu. Ce sont là deux grandes stratégies, qui opposent les « soigneux » *(neats)* et les « bohèmes » *(scruffy)* (1). Mais – et c'est là l'argument original des auteurs – ce qui est vrai pour le travail de bureau l'est tout autant pour les entreprises. Il y a, d'un côté, celles qui conçoivent leur développement en sophistiquant toujours davantage leur organigramme, au gré de l'accroissement de leur production et de leur taille, de sorte qu'elles finissent par ressembler à de véritables usines à gaz. Et il y a, de l'autre côté, les entreprises qui ne cessent d'innover et de prospérer parce qu'elles renoncent précisément à rigidifier leur organigramme, modifiant leur schéma organisationnel au gré des conjonctures économiques et des opportunités, n'hésitant pas à enrôler les utilisateurs de leurs produits pour affiner leur design ou à mobiliser une communauté d'internautes (comme c'est le cas d'un concepteur de logiciels de jeux vidéos ou d'un fabricant de matériel pour handicapés, exemples que rapporte l'ouvrage). Des entreprises qui mélangent allègrement ce que des schémas organisationnels trop précis leur auraient interdit de faire. La conclusion générale de cette démonstration n'est toutefois pas qu'il faudrait faire fi de tout ce qui ressemble, de près ou de loin, à de l'organisation. *A Perfect Mess* défend l'idée qu'il y a toujours un niveau

(1) KIRSH (David), « The Context of Work », *Human-Computer Interaction*, vol. 16, pp. 305-322, 2001.

079-083 mosaique 6/02/08 11:41 Page 83

optimal de désordre *(optimal level of messiness)*. Tout l'enjeu repose donc sur le dosage entre l'ordre et le désordre, qu'il faut savoir faire évoluer avec le temps, corriger en fonction des situations, exactement comme le trafic de transport en commun ou la lutte contre le terrorisme doivent s'ajuster en permanence à un réseau de circulation ou d'actions extrêmement plastique. En témoigne la difficulté des États-Unis à combattre les membres d'Al Qaida : face à un mouvement épars et sans tête apparente, les Américains ont dû revoir leurs bureaucraties trop ordonnées au profit d'interventions plus décentralisées et plus aléatoires. Car la seule recherche d'ordre à tous crins paraît vaine, tandis que l'introduction du désordre dans l'organisation peut s'avérer très profitable, gage de souplesse, de créativité et de meilleur ajustement.

Incontestablement, l'ouvrage d'Abrahamson et Freedman est un livre fourmillant d'exemples à l'hétérogénéité savoureuse, et dont la thèse explicitement critique vis-à-vis des théories managériales selon lesquelles des mondes bien ordonnés seraient des lieux d'efficacité, est *a priori* réjouissante. Car c'est bien l'inverse qu'il faut penser : ces bureaux, ces ateliers, ces entreprises impeccables sont mortifères, empêchent de s'ajuster et s'avèrent contre-productifs dès lors qu'on examine toute l'énergie qu'il faut dépenser pour maintenir leur organisation absurde sous contrôle. On pourra toutefois regretter l'absence de certains développements, de sorte qu'au terme de la lecture de l'ouvrage, on pourrait se demander si la thèse qui y est défendue, toute sympathique qu'elle soit, ne ressemble pas à une pétition de principe.

• *Un désordre sous influence*

Un lecteur sensible à la genèse de la rationalisation, tant critiquée par Abrahamson et Freedman, pourra regretter que son histoire ne soit véritablement abordée, sinon de manière peu convaincante lorsqu'ils évoquent la religion ou la taylorisation comme autant de tentatives pour réduire l'aléatoire. Certes, tout ceci n'est pas faux. Mais l'on sait aussi, depuis la mise en discipline des corps et des esprits décrite par Foucault, que cette rationalisation est autrement plus complexe, s'insère dans des préoccupations politiques de gouvernement des territoires et des populations qu'il eût été intéressant d'évoquer, et même de comparer d'un pays à l'autre, plutôt que de tomber dans des considérations culturalistes trop simplistes.

De même, la volonté des auteurs d'embrasser d'un même regard les techniques managériales des entreprises et les formes de rationalisation domestique à l'œuvre dans l'espace privé eût mérité quelques discussions, depuis le grand livre que Siegfried Giedion a consacré, en 1948, à la mécanisation des maisons et à leurs équipements pour décrire le fameux *american way of life* (2). Parmi la multitude des techniques de rangement et de classement, certaines se distinguent notamment par leur puissance calculatoire : transformer des gestes, des raisonnements ou des activités en tableaux de chiffres ! La mise en ordre du monde qu'imposent ces technologies (qui s'insèrent elles-mêmes dans de longues chaînes métrologiques conduisant à de puissants centres de calcul, et qui connaissent elles-mêmes des transformations majeures) aurait mérité de plus fines descriptions que celles des *success stories* d'entreprises délicieusement désordonnées que l'on parcourt dans l'ouvrage, mais dont on ne comprend pas toujours comment elles fonctionnent vraiment.

Enfin, et c'est pour moi la limite la plus importante d'*A Perfect Mess*, la thèse centrale du livre repose sur l'idée que l'ordre et le désordre constituent des variables distinctes, indépendantes, qu'il faut savoir mélanger exactement comme au poker, où il faut savoir jouer à la fois de calcul et de veine, de stratégie et de hasard. Mais, au-delà de la séduisante analogie établie par les auteurs, il paraît curieux d'envisager les deux états du monde que sont l'ordonné et le bazar de manière séparée, comme si tout cadre planifié ne générait pas des formes de débordement qui ne lui sont pas étroitement liées. L'histoire rapportée de Flemming et de sa paillasse sens dessus dessous a ceci d'exemplaire que l'on sait, depuis le brillant écrit de Wai Chen (3), que le célèbre savant ne découvrit pas la pénicilline. Et pour cause ! Ce qu'aperçut le chercheur sur sa table d'ouvrage, ce n'est pas un antibiotique en mesure de lutter contre des microbes, mais seulement une façon de purifier encore davantage ses préparations gorgées de germes actifs et destinées à être fâcheusement inoculées aux malades, selon la théorie de la vaccination qui avait cours. En d'autres termes, ce que lui permit d'apercevoir le désordre de son bureau n'est pas dissociable de la manière d'ordonner le monde imposée par le laboratoire pharmaceutique, important producteur de vaccins, pour lequel il travaillait.

La lecture de l'ouvrage d'Abrahamson et Freedman demeure toutefois parfaitement stimulante, ne serait-ce que par les questions qu'il permet de poser. Sans conteste, leur appel à se méfier de tout ce qui peut paraître trop net, trop propre, trop impeccable, s'avère une saine recommandation.

Par Jean-Marc WELLER,
LATTS, École nationale des Ponts et Chaussées

(2) Voir GIEDON (S.), *La Mécanisation au pouvoir. Contribution à l'histoire anonyme*, Centre Georges Pompidou/CCI, 1980 (1re ed., 1948).

(3) CHEN (Wai), *Comment Fleming n'a pas inventé la pénicilline*, Paris, Les Empêcheurs de Tourner en Rond, 1996.

084-092 Resumes 6/02/08 11:42 Page 84

FOR OUR ENGLISH-SPEAKING READERS

ON THE OBLIGATION OF ACCOUNTABILITY

Hervé DUMEZ

PRESAJE Institute has asked a work group from the AEGIS research program, coordinated by Hervé Dumez, to reflect on the concept of accountability. This familiar concept, whereby a person who acts on behalf of an organization must account for his actions, raises more problems than expected. Coming from this work group, the articles on this theme inquire into how accountability is put into practice in firms, hospitals and research centers. This thematic issue reaches back to the origins of this concept in the British context.

THE OBLIGATION TO ACCOUNT IN ENGLISH LAW

Henry MARES

The English notion of accountability is hard to render in French, because it is hard to understand outside a long tradition of jurisprudence. Neither the same as responsibility or liability, nor as the possibility to incriminate someone for his actions, this notion's relation with these other concepts varies from one field to another. To blame someone — whether a trustee, spy, employee, judge or minister — for his actions, it is sometimes necessary to prove that the person had an obligation to account for them. Recent developments in corporate law, given the rather broad range of information that companies quoted on the stock exchange must provide, could unsettle the finely wrought balance between accountability and responsibility, which has slowly evolved since the English Middle Ages. This article is published in its original language in order to allow readers to discover all the nuances necessary for a full understanding

ACCOUNTABILITY IN FIRMS: THEORIES AND PERCEPTIONS

Magali AYACHE

What place do theories of corporate management assign to accountability? What perception do parties inside a firm have of it? The responses to these two questions gleaned during a survey of "middle managers" come as a surprise. The theories about how organizations operate have devoted little thought to this concept, and these managers' perceptions of it are not what we expect. Accountability is perceived as a form of control rather than as a managerial tool; it has connotations so negative that other words are used: reporting, discussing, reviewing, etc. Nonetheless, managers spend their time accounting for their actions but in their own way and at their own pace

"BUILDING ACCOUNTS" IN A COMPANY IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY

Bertrand FAURÉ

What are the implications of accountability in the building industry, which is continuously adjusting to the business cycle? The example reported herein has to do with budgetary controls at a construction site that was in the red. It sheds light on the interactions between the chief engineer, project director and comptroller as they try to present monthly budgetary reports that take into account the exigencies of both the site and annual budget. The complex dynamics of accountability provide us with a glimpse of an extremely codified system: the budget is built to be validated even if this means "troweling" over rough spots so as to appear responsible. This informal norm of aesthetics in bookkeeping might become a decisive factor for presenting managerial competence

THE OBLIGATION OF ACCOUNTABILITY

RANKING HOSPITALS: A NEW METHOD OF ACCOUNTABILITY

Aurore SCHILTE and Étienne MINVIELLE

How to ask those who wield knowledge in a field where trust is essential to account for their actions? This is the crux of the issue in medicine. Not that medical professionals refuse the idea of accountability — on the contrary, the world of medicine has switched from opaque procedures of "self-evaluation" to an overexposure due to the rankings to which the media have given high visibility. Besides, accountability concerns not just expenditures but also the quality of care. Given the proliferation of rankings of hospitals in France, England, the United States and Canada, four forms of accountability have been distinguished depending on whether a person is held accountable to citizens, payers, patients or other professionals. But the situation is continuously shifting. The advantages, drawbacks and circumventions of current hospital rankings lead us to turn toward a new form of accountability that would represent a compromise between "control" over internal controls and the pursuit of democracy.

RESEARCHERS AND THE OBLIGATION TO ACCOUNT

Margit OSTERLOH, Bruno S. FREY and Fabian HOMBERG

The New Public Management movement, straight from Anglo-Saxon land, has introduced the idea that public services should be managed like firms and, as a consequence, production indicators be used to measure performance. Research has not escaped this trend and is to be held accountable. This article focuses less on the fundamental question of the freedom of research in universities than on the deviations resulting from the numerical indicators of production to which researchers are now subject. Besides not being adapted to research, these methods risk having a negative impact on creativity. The costs of the obligation to account — loss of motivation by researchers, reinforcement of "normal science", etc. — might exceed any hoped-for benefits. To improve public research, others procedures, drawn from research in the science of management, are proposed

ORCHESTRATING ASSETS TO REMAIN COMPETITIVE: RAYTHEON'S STRATEGIC TRAJECTORY

Colette DEPEYRE

What strategy can a firm adopt to remain competitive in a fast-changing environment? Are ideas and practices modified as fast as changes take place? The case of Raytheon in the American defense industry shows how a company tries to face the future in a permanently innova-

084-092 Resumes 6/02/08 11:42 Page 85

OVERLOOKED

tive way, how it constructs its "capacity to be dynamic". During each major change in the environment (the end of the Cold War, the current technological revolution), Raytheon has tried to orchestrate its assets as best possible to anticipate the future: selling and buying assets while reorganizing — all this under scrutiny by the financial markets, which do not fail to pronounce judgment on the nomination of top executives. We imagine the uncertainty surrounding the success of this orchestration!

IN QUEST OF THEORIES

HOW TO CAPITALIZE ON THE KNOWLEDGE GENERATED BY R&D PROJECTS
Gilda SIMONI

The race to bring out new products is a central factor in a capitalistic economic system. Innovations must always be forthcoming so that people go on consuming. This accounts for the multiplication of R&D projects, a key sector in organizations. But how to capitalize on the knowledge coming from such projects so that all this energy and all these innovations serve for future projects without lost time and with maximum efficiency? Evidence from a case study in a multinational high-tech firm shows how much the forms and contexts of this capitalization of knowledge are decisive. The coexistence of distinct models in a firm reveals the importance of a "leader-group-situation triptych". A decisive factor: how managers exercise leadership…

IN QUEST OF THEORIES

MOSAICS

Blanche SEGRESTIN: **FIRMS DO NOT EXIST! INVENT THEM!** On Daniel Bachet's *Les Fondements de l'entreprise – Construire une alternance à la domination financière* (Paris, Éditions de l'Atelier, 2007).
Jean-Marc WELLER: **DISORDER AND ORGANIZATIONS.** On Eric Abrahamson and David Freedman's *A perfect mess: The hidden benefits of disorder* (New York-Boston-London: Little, Brown & Company, 2006).

AN UNSERE DEUTSCHSPRACHIGEN LESER

DIE VERPFLICHTUNG, RECHENSCHAFT ABZULEGEN

VON DER VERPFLICHTUNG, RECHENSCHAFT ABZULEGEN, ODER *ACCOUNTABILITY*
Hervé DUMEZ

Das Institut PRESAJE hat eine Arbeitsgruppe des Forschungsprogramms AEGIS, das von Hervé Dumez koordiniert wurde, damit beauftragt, sich mit dem Begriff der Verpflichtung zur Rechenschaft oder *accountability* zu befassen. Der Begriff ist allen vertraut – wer im Rahmen einer Organisation handelt, legt Rechenschaft über sein Handeln ab – und doch ist er problematischer als man annehmen könnte. Das Dossier, das wir in dieser Nummer veröffentlichen und das von dieser Arbeitsgruppe zusammengestellt wurde, geht der Frage nach, wie es in Unternehmen, Krankenhäusern und Forschungsinstituten um diese Praxis steht, und verfolgt ihre Ursprünge im britischen Kontext.

THE OBLIGATION TO ACCOUNT IN ENGLISH LAW
Henry MARES

Der englische Begriff *accountability* ist schwer ins Französische zu übertragen, denn außerhalb des auf eine lange Tradition zurückblickenden Rechtsprechungssystems ist er schwer zu fassen. Er ist nicht mit dem Begriff der Verantwortlichkeit zu verwechseln, oder mit der Möglichkeit, eine Person aufgrund ihres Handelns zu belangen, sondern steht mit diesen Konzepten in einer Beziehung, die vom jeweiligen Anwendungsgebiet abhängt und somit variabel ist. Um jemanden beschuldigen zu können, muss von Fall zu Fall geklärt werden, inwieweit die jeweilige Person, sei es ein *trustee*, ein Spion, ein Angestellter, ein Richter oder ein Minister, verpflichtet war, über ihr Vorgehen Rechenschaft abzulegen. Die letzten Entwicklungen der Unternehmensgesetze könnten mit ihrer ziemlich weit gefassten Definition der Informationspflicht börsengängiger Unternehmen das Gleichgewicht zwischen Rechenschaft und Verantwortlichkeit, das sich seit dem Ende des englischen Mittelalters allmählich herausgebildet hatte, in Frage stellen. Wir waren der Ansicht, dass die Veröffentlichung dieses Artikels in der Originalsprache aufgrund der Bedeutungsnuancen eine vertiefende Lektüre ermöglichen würde.

DIE VERPFLICHTUNG, RECHENSCHAFT ABZULEGEN

ZUM RECHENSCHAFTSBERICHT IM UNTERNEHMEN: THEORIE UND WAHRNEHMUNG
Magali AYACHE

Welche Bedeutung schreiben Management-Theorien dem Phänomen des Rechenschaftsberichts im Unternehmen zu? Wie sehen es die unternehmerischen Akteure? Auf diese beiden Fragen gaben *„middle managers"* im Rahmen einer Umfrage überraschende Antworten. Über das Phänomen als solches ist in den Theorien, die das Funktionieren von Organisationen analysieren, noch wenig nachgedacht worden, und die Einstellung der Manager entspricht nicht dem, was man erwarten würde. Der Begriff der „Rechenschaft" wird eher als ein Kontrollinstrument gesehen als ein Mittel der Betriebsführung und hat eine dermaßen negative Konnotation, dass der Begriff oft sogar durch andere ersetzt wird (*reporting*, Protokoll, Diskussion). Und doch legen Manager ständig Rechenschaft ab, aber auf ihre Art und in Zeiträumen, über die sie selbst entscheiden.

DIE ABRECHNUNGSFABRIK IN EINEM UNTERNEHMEN FÜR ÖFFENTLICHE BAUTEN
Bertrand FAURÉ

Die Rechnungslegung in einem Sektor, der einer permanenten Anpassungen unterliegt, ist wahrlich ein schwieriges Unterfangen. Als Beispiel für die Anwendung der *accountability* auf ein Unternehmen für öffentliche Bauten wählte der Autor die Kostenüberwachung an einer defizitären Baustelle, um die Interaktion eines Bauleiters, eines Betriebsdirektors und eines Finanzkontrolleurs darzustellen, die zusammen mit der Vorlegung der monatlichen Kostenübersicht zu kämpfen haben und gleichzeitig die Zwänge der Bauarbeiten und des

084-092 Resumes 6/02/08 11:42 Page 86

Jahresbudgets berücksichtigen müssen. Die komplexe Dynamik der Rechnungslegung lässt ein äußerst kodifiziertes System erahnen, eine „Kostenabrechnungsfabrik", die die Abrechnungen gültig erklären muss, auch wenn die Zahlen bisweilen geschönt werden, um verantwortlich zu erscheinen. Und diese *informelle Norm der Ästhetik der Abrechnung* wird vielleicht zum bestimmenden Element für die Inszenierung der Verwaltungskompetenz.

DIE KLASSIFIZIERUNG VON KRANKENHÄUSERN: EINE NEUE ART DER RECHENSCHAFT
Aurore SCHILTE & Etienne MINVIELLE

Rechenschaft von denjenigen zu fordern, die im Besitz des Wissens sind, auf einem Gebiet, wo Vertrauen wesentlich ist: hierin liegt die ganze Schwierigkeit der Anwendung der *accountability* auf die Welt der Medizin. Nicht dass dieses Milieu sich dagegen verschlösse, aber man ist von der Opazität der Selbstbewertung zur Transparenz der Klassifizierungen übergegangen, und die der Medien sind die exponiertesten. Hinzu kommt, dass nicht nur über die Ausgaben Rechenschaft abgelegt werden muss, sondern auch über die Qualität der ärztlichen Behandlung. Angesichts der vielfältigen Klassifizierungsweisen im Krankenhaussektor (in Frankreich, England, in den USA, in Kanada), definieren die Autoren vier Formen der *accountability*, je nachdem ob der Öffentlichkeit, den Zahlern, den Patienten oder den Fachleuten Rechenschaft geschuldet wird. Aber die Diskussionen hören nicht auf. Die Vorteile sowie die Nachteile der Klassifizierungen führen dazu, dass eine neue Form der *accountability* gesucht wird, die einen Kompromiss zwischen der Beherrschung interner Kontrolle und der Aufrechterhaltung demokratischer Ansprüche darstellen würde.

DER FORSCHER UND DIE VERPFLICHTUNG, RECHENSCHAFT ABZULEGEN
Margit OSTERLOH, Bruno S. FREY & Fabian HOMBERG

Die Bewegung des so genannten *New Public Management*, das in dieser Form aus den angelsächsischen Ländern kommt, hat die Idee verbreitet, öffentliche Dienstleistungen wie Unternehmen zu leiten und deshalb Produktionsindikatoren zur Messung der Arbeitsleistung einzusetzen. Auch die Forschung kann sich diesem Anspruch nicht entziehen und hat deshalb Rechenschaft abzulegen. Der Artikel behandelt weniger die Grundfrage der Freiheit der universitären Forschung im Verhältnis zum Staat, als die Fehlentwicklungen, die auf die Einführung numerischer Indikatoren zurückzuführen sind, denen die Forscher heute unterworfen werden. Diese Methoden sind nicht nur unvereinbar mit der Forschertätigkeit, sie laufen zudem Gefahr, sich negativ auf die Kreativität der Forschung auszuwirken. Die Kosten, die aus der Verpflichtung zur Rechenschaft entstehen (Demotivierung der Forscher, „Normalisierung" der Wissenschaft, etc) könnten stärker ins Gewicht fallen als die erhofften Vorteile. Daher schlagen die Autoren zur Verbesserung der öffentlich geförderten Forschung andere Wege vor, die in der Verwaltungswissenschaft entwickelt wurden.

AKTIVA ORCHESTRIEREN, UM WETTBEWERBSFÄHIG ZU BLEIBEN
Die strategische Entwicklung von Raytheon
Colette DEPEYRE

Für welche Strategie kann sich ein Unternehmen entscheiden, um in einem sich stark verändernden wirtschaftlichen Umfeld wettbewerbsfähig zu bleiben? Modifizieren die Akteure der Veränderung ihre Vorstellungen und Praktiken im Rhythmus der geschichtlichen Umbrüche? Am Beispiel von Raytheon, dem amerikanischen Rüstungskonzern, zeigt der Autor, wie ein Unternehmen versucht, sich durch beständige Innovation der Zukunft zuzuwenden, wie es seine dynamische Kapazität" entwickelt. Jede bedeutende historische Veränderung (Ende des Kalten Krieges, die aktuelle technologische Revolution) wurde zum Ansporn genommen, die Aktiva des Unternehmens besser zu orchestrieren, um die Zukunft zu antizipieren. Doch Aktiva verkaufen und kaufen, und gleichzeitig die eigenen Ressourcen neu zu ordnen, während die Finanzmärkte diese Prozesse, zu denen auch die Nominierung neuer Spitzenkräfte gehört, aufmerksam verfolgen, ... all dies lässt erahnen, wie ungewiss der Erfolg einer solchen Orchestrierung sein kann.

WIE LASSEN SICH KENNTNISSE, DIE DURCH PROJEKTE IN FORSCHUNG & ENTWICKLUNG GENERIERT WERDEN, KAPITALISIEREN?
Gilda SIMONI

Der Wettbewerb um neue Produkte ist im kapitalistischen System ein entscheidender Faktor: fortwährend muss innoviert werden, damit der Verbrauch immer wieder angetrieben wird. Aus diesem Grund wird zunehmend in Forschung & Entwicklung investiert, dem Schlüsselsektor der Organisationen. Doch wie lassen sich die aus den einzelnen Projekten hervorgehenden Kenntnisse kapitalisieren, damit die entwickelten Energien und die gewonnenen Erkenntnisse den folgenden Projekten ohne Zeitverlust und mit der größtmöglichen Effizienz zugute kommen? Die Autorin stützt sich auf eine Fallstudie, die in einem international tätigen Hochtechnologiekonzern durchgeführt wurde, und unterstreicht, wie sehr es auf die Modalitäten und den Kontext dieser Kapitalisierungsprozesse ankommt. Zudem zeigt die Koexistenz verschiedener Modelle im selben Unternehmen die Bedeutung dessen, was die Autorin als Triptychon „Leader – Gruppe – Situation" bezeichnet. Von der bestimmenden Rolle der Ausübung von Führungskraft durch Manager ...

Blanche SEGRESTIN: **DAS UNTERNEHMEN EXISTIERT NICHT, ERFINDEN WIR ES!**
Zum Buch von Daniel Bachet, *Les Fondements de l'entreprise – Construire une alternance à la domination financière*, Les Éditions de l'Atelier, 2007.
Jean-Marc WELLER: **DIE UNORDNUNG UND DIE ORGANISATION**
Zum Buch von Eric Abrahamson und David H. Freedman, *A Perfect Mess. The Hidden Benefits of Disorder*, New York-Boston-London, Little, Brown and Company, 2006.

084-092 Resumes 6/02/08 11:42 Page 87

A NUESTROS LECTORES DE LENGUA ESPAÑOLA

LA OBLIGACIÓN DE RENDIR CUENTAS O LA *ACCOUNTABILITY*
Hervé DUMEZ

El instituto PRESAJE ha confiado a un grupo de trabajo del programa de investigación AEGIS (Grupo Europa África de Estudios Interdisciplinarios), coordinado por Hervé Dumez, la tarea de reflexionar sobre la noción de obligación de rendir cuentas o *accountability*. Aunque la noción es familiar, quien actúa dentro del marco de una organización rinde cuentas sobre su acción, sigue siendo mucho más problemática de lo que parece. El expediente que publicamos en este número, fruto de este grupo de trabajo, se interroga sobre esta práctica en el mundo de la empresa, del hospital, de la investigación, y remonta a sus orígenes, en el contexto británico.

THE OBLIGATION TO ACCOUNT IN ENGLISH LAW
Henry MARES

La *accountability* inglesa es difícil de traducir a otros idiomas, ya que es difícil de entender fuera de un sistema jurisprudencial de larga tradición. No debe confundirse con la responsabilidad o la posibilidad de incriminar a una persona por sus acciones, ya que la relación que mantiene con estos conceptos varía de un campo a otro. Para poder reprochar sus acciones a alguien, ya sea que se trate de un trustee, de un espía, de un empleado, de un juez o de un ministro, se debe establecer la obligación que tenía esta persona de rendir cuentas. Los últimos avances de las leyes sobre las empresas, con sus definiciones bastante exhaustivas sobre la información que las empresas cotizadas en bolsa deben presentar, podrían poner en tela de juicio este equilibrio entre informe y responsabilidad, que evolucionaba lentamente desde finales de la edad media inglesa. Creímos que la publicación de este artículo en su lengua original permitiría conservar todos los matices necesarios a su lectura detallada.

EL INFORME DE CUENTAS EN LA EMPRESA: TEORÍAS Y PERCEPCIONES
Magali AYACHE

¿Qué lugar atribuyen las teorías del management al fenómeno del informe de cuentas en las empresas? ¿Cuál es la percepción que tienen de este informe los actores de la misma empresa? Las respuestas dadas a estas dos preguntas, gracias a una encuesta realizada con *"middle managers"*, son sorprendentes. El fenómeno aún no se considera de forma independiente según las teorías que analizan el funcionamiento de las organizaciones y la percepción que tiene los managers no corresponde a la esperada. La noción de "rendir cuentas", percibida más como un dispositivo de control que como una herramienta de gestión, tiene una connotación tan negativa que el término se reemplaza frecuentemente por otros (reporting, estado, discusión, etc.). A pesar de ello, los managers "rinden cuentas" constantemente, pero a su manera y a su propio ritmo.

LA OBLIGACIÓN DE RENDIR CUENTAS

LA FÁBRICA DE CUENTAS EN UNA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN
Bertrand FAURÉ

Rendir cuentas en un sector sujeto a ajustes permanentes, tal es el problema de la *accountability* aplicada a una empresa de construcción. El ejemplo presentado por el autor, el control presupuestario dentro del marco de una obra deficitaria, nos muestra la interacción entre un supervisor de obra, un director operativo y un controlador financiero, quienes deben presentar presupuestos mensuales, teniendo en cuenta las restricciones de la obra y del presupuesto anual. Las dinámicas complejas del informe de cuentas dejan entrever un sistema extremadamente codificado, una "fábrica de presupuestos" destinada a lograr su validación, aunque haya que "redondear" las cuentas para parecer responsable. Y esta *norma informal de estética de las cuentas* se convierte en un elemento determinante en la puesta en escena de la capacidad administrativa.

LA CLASIFICACIÓN DE LOS HOSPITALES: UNA NUEVA MANERA DE RENDIR CUENTAS
Aurore SCHILTE y Etienne MINVIELLE

Pedir cuentas a quienes detienen el saber, en un campo en el que la confianza es esencial, esa es toda la dificultad de la aplicación de la *accountability* al mundo médico. No porque el medio se oponga, sino porque se ha pasado de la opacidad de la autoevaluación a la sobre-exposición de las clasificaciones, en especial las de los medios de comunicación, ya que son las más visibles. Además, no sólo se deben rendir cuentas sobre los gastos, sino también sobre la calidad de los tratamientos. Frente a la multiplicación de las clasificaciones de los hospitales (en Francia, Inglaterra, Estados Unidos, Canadá), los autores determinan cuatro formas de *accountability*, dependiendo de si las cuentas deben rendirse a los ciudadanos, a los pagadores, a los pacientes o a los profesionales. Pero el movimiento no para ahí. Los beneficios, las desviaciones y la evitación de las clasificaciones incitan a tornarse hacia una nueva forma de *accountability* que sería un compromiso entre un control interno y la conservación de una exigencia democrática.

EL INVESTIGADOR Y LA OBLIGACIÓN DE RENDIR CUENTAS
Margit OSTERLOH, Bruno S. FREY y Fabian HOMBERG

El movimiento conocido como *New Public Management*, proveniente de los países anglosajones, ha introducido la idea de administrar los servicios públicos como empresas y utilizar indicadores de producción como herramientas de medición del rendimiento. El mundo de la investigación no escapa a esta regla y debe rendir cuentas. El artículo no se concentra tanto en la cuestión de fondo de la libertad de la investigación universitaria con relación al Estado sino más bien en las derivas causadas por dichos indicadores numéricos de

084-092 Resumes 6/02/08 11:42 Page 88

producción a los que se ven sometidos los investigadores de hoy. Estos métodos, no sólo son inadaptados a la naturaleza de la actividad de investigación, sino que pueden producir un impacto negativo en la creatividad de investigación. Los costes de la obligación de rendir cuentas (desmotivación de los investigadores, refuerzo de la "ciencia normal", etc.) pueden ser mayores que los beneficios esperados. Para mejorar la investigación pública, los autores proponen otras formas que se inspiran de la investigación en ciencias de la administración.

ORGANIZAR LOS ACTIVOS PARA SEGUIR SIENDO COMPETITIVOS
La trayectoria estratégica de Raytheon
Colette DEPEYRE

¿Cuál puede ser la estrategia de una empresa para seguir siendo competitiva en un entorno en plena mutación? ¿Los actores del cambio modifican sus representaciones y prácticas al ritmo de estas rupturas? Tomando como base el caso de Raytheon, industria de defensa norteamericana, la autora nos muestra cómo una empresa trata de abordar el futuro de forma durablemente innovadora, cómo construye su "capacidad dinámica". A cada cambio importante del mundo (fin de la Guerra Fría, revolución tecnológica actual), la empresa ha tratado de organizar sus activos para anticipar el futuro. Ahora bien, comprar y vender activos, al mismo tiempo que se reorganizan sus propios recursos, bajo la mirada vigilante de los mercados financieros que no pierden la oportunidad de interpretar los nombramientos de los dirigentes, todo esto deja presagiar la incertidumbre que pesa sobre el éxito de tal organización.

¿CÓMO CAPITALIZAR LOS CONOCIMIENTOS GENERADOS POR LOS PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO?
Gilda SIMONI

La carrera por los nuevos productos es un elemento considerable en un sistema económico capitalista ya que se debe innovar sin cesar para perennizar el consumo. De esta manera, asistimos a la multiplicación de proyectos en Investigación y Desarrollo, sector clave de las organizaciones. Ahora bien, ¿cómo capitalizar el conocimiento de cada uno de estos proyectos, con el fin de que toda esta energía, todas estas innovaciones, sirvan para los proyectos siguientes, sin perder tiempo y con el máximo de eficacia? Basándose en un estudio de caso de una multinacional de alta tecnología, la autora muestra el papel determinante de las modalidades y los contextos de esta capitalización del conocimiento. Por otra parte, la coexistencia de modelos diferentes dentro de una misma empresa demuestra la importancia de lo que la autora define como el tríptico "líder-grupo-situación". Un ejemplo del papel determinante del modo de ejercicio del leadership por parte de los managers…

Blanche SEGRESTIN: **LA EMPRESA NO EXISTE, ¡INVENTÉMOSLA!**
Comentarios sobre el libro de Daniel Bachet, *Les Fondements de l'entreprise – Construire une alternance à la domination financière*, Les Éditions de l'Atelier, 2007.
Jean-Marc WELLER: **EL DESORDEN Y LA ORGANIZACIÓN**
Comentarios sobre el libro de Eric Abrahamson y David H. Freedman, *A Perfect Mess. The Hidden Benefits of Disorder*, New York-Boston-London: Little, Brown and Company, 2006.

084-092 Resumes 6/02/08 11:42 Page 89

Emplacement encart page 1

084-092 Resumes 6/02/08 11:42 Page 90

Emplacement encart page 2

084-092 Resumes 6/02/08 11:42 Page 91

НАШИМ ЧИТАТЕЛЯМ, ГОВОРЯЩИМ ПО-РУССКИ

Обязанность давать отчет

Об обязанности давать отчет, или *accountability*
Эрве Дюмез

Институт PRESAJE поручил рабочей группе исследовательской программы AEGIS, координируемой Эрве Дюмез, подумать над понятием обязанности давать отчет, или *accountability*. Понятие привычное – тот, кто работает в рамках организации, дает отчет о своей деятельности – и тем не менее более проблематичное, чем представляется. В досье, публикуемом в этом номере, которое является результатом деятельности рабочей группы, ставится вопрос об этой практике в мире предприятия, больницы, научно-исследовательского учреждения, и напоминаются ее истоки в британском контексте.

The Obligation du Account in English Law
Генри Мэйрс

Английское *accountability* трудно перевести на французский язык, т.к. этот термин сложно понять вне судебной системы с давними традициями. Это понятие не смешивается с ответственностью, или с возможностью обвинять кого-либо за его действия, оно поддерживает с другими концепциями связь, варьирующуюся в зависимости от области применения. Чтобы иметь возможность обвинять кого-либо за его действия, идет ли речь о доверительном собственнике, агенте, наемном работнике, судье или министре, следует установить рамки обязанности отдавать отчет, которая лежала на данном человеке. Последние разработки в области законодательства о предприятиях, с довольно широким определением информации, которую обязаны давать компании, котирующиеся на бирже, могут поставить под вопрос равновесие между отчетностью и ответственностью, которое медленно эволюционировало с конца английского средневековья. Нам показалось, что публикация данной статьи в оригинале позволит сохранить все нюансы, необходимые для углубленного прочтения.

Отчетность на предприятии: теории и восприятие
Магали Айяш

Какое место теории менеджмента уделяют феномену отчетности на предприятиях? Как его воспринимают сами работники? Ответы на эти два вопроса, полученные после опроса представителей среднего руководящего звена, удивляют. Феномен как таковой еще мало объяснен теориями, которые анализируют функционирование организаций, и его восприятие менеджерами весьма неожиданно. Воспринимаемое скорее как инструмент контроля, нежели как инструмент управления, понятие «отчетности» пронизано столь негативной коннотацией, что сам термин зачастую заменяется другими (*reporting*, анализ, обсуждение и т.п.). Тем не менее менеджеры проводят свое время за составлением отчетов, но на свой лад и согласно собственному ритму.

Фабрика отчетов на строительных предприятиях
Бертран Фор

Отчитываться в секторе, подверженному постоянным корректировкам – вот вызов *accountability*, внедренной на строительном предприятии. Пример, выбранный автором – бюджетный контроль в рамках убыточного строительства – демонстрирует взаимодействие между прорабом, директором по эксплуатации и финансовым контролером, которые силятся соблюсти ежемесячные бюджеты, учитывая ограничительные условия стройплощадки и годового бюджета. Сложная динамика отчетности приоткрывает завесу над крайне кодифицированной системой, «фабрикой бюджета», предназначенной для его утверждения, даже если приходится «сглаживать» отчеты, чтобы продемонстрировать собственное чувство ответственности. И может быть, такая *неформальная норма эстетики отчет*ов становится определяющим элементом в инсценировке управленческой компетентности.

Классификация больниц: новый способ отчетности
Аврора Шильт и Этьен Минвьель

Требовать отчета о тех, кто обладает знанием, в области, где доверие занимает главное место – именно в этом заключается трудность внедрения *accountability* в мире медицины. Но не потому, что эта среда отвергает ее: произошел переход от непрозрачности самооценки к чрезмерной экспозиции классификаций, из которых более всего на виду – оценки в средствах массовой информации. Вдобавок к этому отчитываться приходится не только о расходах, но также и о качестве медицинских услуг. В свете роста количества категорий больниц (во Франции, в Англии, Соединенных Штатах, Канаде) авторы определяют четыре формы *accountability* в зависимости от того, должны ли отчеты представляться гражданам, плательщикам, пациентам или профессионалам. Но движение продолжается. Преимущества, производные и обходные пути классификации побуждают к обращению к новой форме *accountability*, которая может явиться компромиссом между овладением внутренним контролем и поддержанием демократических императивов.

Исследователь и обязательство давать отчет
Маргит Остерло, Бруно С. Фрей и Фабиан Омберг

Движение, называемое *New Public Management*, зародившееся в англосаксонских странах, внедрило идею управлять коммунальным обслуживанием как предприятиями, и использовать производственные индикаторы в качестве инструментов измерения эффективности. Мир научных исследований не может избегнуть подобного подхода, и тоже должен давать отчет. Статья посвящена не столько основному вопросу свободы университетских исследований по отношению к государству, сколько отклонениям, вызванным численными индикаторами производительности, которые навязываются сегодня исследователям. Эти методы не только не адаптированы к самой природе исследовательской деятельности, они рискуют оказать негативное влияние на саму креативность научного поиска. Ущерб от обязательства давать отчет (отсутствие мотивированности у ученых, усиление позиций так называемой «нормальной» науки и т.п.) рискует превысить предполагаемую прибыль. Для улучшения условий научного поиска в государственных учреждениях авторы предлагают другие пути, которые берут за образец поиск в области науки управления.

Малоизвестные реалии

Организовывать активы, чтобы сохранить конкурентоспособность
Колетт Депейр

Какую стратегию должно выбрать предприятие, чтобы остаться конкурентоспособным в стремительно меняющуюся эпоху? Меняют ли активные участники перемен свои представления и свою практику в том же самом темпе? На примере американского оборонного предприятия Raytheon автор показывает, как предприятие выбирает новаторский в долгосрочной перспективе подход для подготовки к будущему, как оно строит свой «динамический потенциал». На каждом важном этапе (конец холодной войны, нынешняя технологическая революция) предприятие старалось лучше организовывать свои активы, чтобы предвосхищать будущее. Но продавать и покупать активы, одновременно реорганизуя собственные ресурсы, под пристальным наблюдением финансовых рынков, которые не упустят случая интерпретировать назначение руководителей – можно догадываться о неопределенности, которая оказывает определенное влияние на успех подобной организации.

084-092 Resumes 6/02/08 11:42 Page 92

В поисках теорий

Как капитализировать знания, генерируемые научно-исследовательскими проектами?

Жильда Симони

Погоня за новой продукцией является основной целью капиталистической экономической системы: необходимо постоянное новаторство, чтобы побуждать к потреблению. Поэтому мы наблюдаем рост количества научно-исследовательских проектов – ключевого сектора организаций. Но как капитализировать знания, полученные в результате каждого из таких проектов, чтобы вся эта энергия, все инновации шли бы на пользу следующим проектам, без потерь времени и с максимумом эффективности? Опираясь на изучение случая мультинационального предприятия высоких технологий, автор подчеркивает, насколько определяющими являются условия и контексты подобной капитализации. Кроме того, сосуществование четко разделенных моделей в рамках одного предприятия выявляет важность того, что автор определяет как триптих «лидер-группа-ситуация». Об определяющей роли способов лидирования, выбираемых менеджерами...

Мозаика

Предприятие не существует – придумаем его!

Бланш Сегрестен

О книге Даниэля Баше «Основы предприятия – строить альтернативу финансовому доминированию», Les Editions de l'Atelier, 2007.

Беспорядок и организация

Жан-Марк Велле

О книге Эрика Абрахамсона и Давида Фридмана *A Perfect Mess. The Hidden Benefits of Disorder*, New York-Boston-London : Little, Brown and Company, 2006.

© 2008, ANNALES DES MINES
Éditions ESKA, 12, rue du Quatre-Septembre 75002 PARIS
Revue inscrite à la CPPAP sous le n° 73421

Directeur de la publication : Serge KEBABTCHIEFF
Barnéoud, Imprimeur, B.P. 44, 53960 Bonchamp-lès-Laval
N° d'imprimeur : - Dépôt légal : mars 2008