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'examineur 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

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.anales.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 80 45 35

TARIFS

Voir encart p. 89-90

FABRICATION

ACPA 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 couvertureCONEXPO - 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 ELISSEFF

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 PALLET

Centre de gestion scientifique
de l'École des mines de Paris

François PAVÉ

Centre de sociologie
des organisations

Louis-Georges SOLER

INRA

Jérôme TUBIANA

Danone

François VALÉRIAN

Rédacteur en chef des *Annales*

des Mines

Michel VILLETTE

ENSA

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

François 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 RAPORTEURS

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 irrédutibles. 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 expé-

rience 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 ELISSEFF

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.

4DE L'OBLIGATION
DE RENDRE DES COMPTES
OU *ACCOUNTABILITY*

Par Hervé DUMEZ

9*THE OBLIGATION TO ACCOUNT
IN ENGLISH LAW*

Par Henry MARES

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

Par Magali AYACHE

26LA FABRIQUE DES COMPTES
DANS UNE ENTREPRISE DE BTP

Par Bertrand FAURÉ

36LE CLASSEMENT DES
HÔPITAUX : UNE NOUVELLE
MANIÈRE DE RENDRE
DES COMPTES

Par Aurore SCHILTE et Étienne MINVIELLE

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

RÉALITÉS MÉCONNUES

55ORCHESTRER 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

79Blanche 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'ORGANISATIONÀ 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