



HAL
open science

**La Confiance, Variable-Clé d'un Contrôle Rénové /
"Trust", a Key Variable in a New Approach of
Management Control**

Nathalie Guibert, Yves Dupuy

► **To cite this version:**

Nathalie Guibert, Yves Dupuy. La Confiance, Variable-Clé d'un Contrôle Rénové / "Trust", a Key Variable in a New Approach of Management Control. Modèles d'organisation et modèles comptables, May 1995, France. pp.cd-rom. hal-00818549

HAL Id: hal-00818549

<https://hal.science/hal-00818549>

Submitted on 22 Sep 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

La Confiance, Variable-Clé d'un Contrôle Rénové

**"Trust", a Key Variable
in a New Approach of Management Control**

Nathalie Guibert, Yves Dupuy
CREGO - IAE de Montpellier - Université Montpellier II

Mots-clés: Confiance, Cohésion, Contrôle, Equilibre Formel/Informel, Information et Organisation.

Résumé: Dans son sens le plus large, le contrôle de gestion peut se définir comme le principe de création ou de renforcement de la cohésion organisationnelle. La communication tend à mettre en évidence l'importance de la confiance comme variable-clé de cette cohésion, succès du contrôle. Elle montre comment et pourquoi, cette variable peut contribuer à rénover la maîtrise de l'équilibre formel/informel dans la conception des systèmes de contrôle. Elle suggère au contrôleur de considérer la confiance comme un bien immatériel dont analyses et méthodes ne peuvent faire l'économie.

La Confiance, Variable-Clé d'un Contrôle Rénové

Nathalie Guibert, Yves Dupuy

CREGO - IAE de Montpellier - Université Montpellier II

Les pratiques révèlent des tendances et des discours contradictoires, qui traduisent soit une hésitation entre "plus" de contrôle ou "moins" de contrôle, soit, parfois, une mise en question de sa nature même. Dans le premier cas, le problème de la confiance s'inscrirait en quelque sorte en négatif: moins de contrôle engendrerait plus de confiance, et réciproquement. Dans le second cas, ce problème de confiance deviendrait une sorte de "trou noir" conceptuel du contrôle.

L'observation montre en effet que des entreprises industrielles très comparables voulant faire évoluer leur système de contrôle vers plus d'autocontrôle effectuent en pratique des choix instrumentaux quasiment opposés: allègement global des systèmes formalisés à base financière pour les unes, enrichissement de la diversité et renforcement du suivi des systèmes d'indicateurs pour les autres. Parfois même, ces deux tendances -ou plutôt ces deux discours- s'entrecroisent au sein de la même organisation. Le contrôle ne trouve dès lors que très difficilement sa légitimité. Il est plus souvent perçu comme une contrainte formelle peu supportable que comme un véritable support de gestion. Cette hésitation confuse des pratiques met bien en exergue la rigidité et le relatif immobilisme des structures organisationnelles et informationnelles souvent associées aux processus reconnus comme étant "de contrôle".

Pourtant, si la stabilité de la production des données était interprétée, comprise par les utilisateurs, en termes de méthodes, il serait possible de discerner un certain nombre de dynamiques originales, à propos desquelles les professionnels utilisent volontier le mot de communication. D'agent producteur de données, le contrôleur apparaît alors comme un médiateur chargé d'une double mission: faciliter le partage des représentations actuelles des performances de l'organisation d'une part et contribuer d'autre part à la formation et à la légitimation des représentations futures. Le contrôleur a donc non seulement pour mission de relayer des normes et d'en surveiller l'application, mais aussi - et peut-être même avant tout - de susciter de la part des divers acteurs, l'auto-perception, la construction et l'acceptation de ces normes.

De façon immédiate, la confiance apparaît comme une variable-clé de cette compréhension du contrôle. Il paraît logique en effet, d'avancer que, quel que soit l'aspect de la mission envisagé (faciliter le partage des représentations actuelles ou contribuer à une définition partagée des représentations futures), la méthode de travail du contrôleur devrait, pour réussir, s'inspirer moins d'un contrôle de la confiance que l'on peut accorder aux acteurs dans l'organisation que d'un souci de "fabrication", cohérente, émergente et partageable de la confiance des acteurs entre eux et vis à vis de l'organisation. Le principe d'une recherche d'un degré de confiance aussi élevé que possible pourrait donc, à la fois fédérer et symboliser les ambitions affichées des contrôleurs et les attentes des contrôlés. Autrement dit, seule cette démarche permettrait de dépasser la contradiction fréquente entre les jeux respectifs de ces deux types d'acteurs, c'est à dire entre volonté d'un "plus" de contrôle et souhait d'un "moins" de contrôle.

A ce point, il importe de rappeler, au delà des perceptions intuitives et de l'acception commune du terme confiance, pourquoi et comment économistes [A. ORLEAN, 1994] et sociologues interactionnistes [M.A.U.S.S., 1994] ont, dans la période récente, centré leur attention sur le concept de confiance. Selon eux, la confiance se trouve au cœur même de tous les mécanismes transactionnels intra et interorganisationnels. Sans confiance, il est clairement impossible de coopérer, de coordonner, d'échanger, d'anticiper etc... Pour la plupart des processus d'interaction socio-économiques, l'incertitude limite en effet les possibilités de formalisation ou de codification a priori. En particulier, toute convention repose nécessairement sur un principe de confiance: celui d'un respect attendu d'un cadre communément défini et accepté.

Il y a là une véritable rupture conceptuelle qui, comme le montre G. CHARREAUX [1990], a conduit de la théorie de l'agence [M.C. JENSEN, W.H. MECKLING, 1976; E.F. FAMA, 1980; E.F. FAMA, M.C. JENSEN, 1983] à la théorie des transactions et des structures informelles [A. BRETON, R. WINTROBE, 1982]. Selon l'auteur la branche normative de la théorie de l'agence "a cherché notamment à établir une théorie de la hiérarchie et une théorie générale du contrôle et des incitations à l'intérieur des firmes..." mais la théorie des transactions informelles quant à elle, "présente a priori une capacité d'explication des phénomènes organisationnels bien supérieure à celle de la théorie de l'agence". Elle affirme notamment que "les relations entre supérieurs et subordonnés sont gouvernées par des relations d'échange fondées sur la confiance ou sur la loyauté et que le rôle de l'autorité, qui s'appuie sur les structures formelles n'est qu'accessoire." D'un point de vue gestionnaire, la confiance peut donc apparaître comme une attitude explicative de la cohérence spontanée des comportements des acteurs entre eux et, à ce titre, comme un principe constitutif d'une logique d'organisation que le contrôle ne peut ignorer.

Or, dans son sens le plus large, le contrôle peut être défini comme le principe de création ou de renforcement de la cohésion organisationnelle sur la base du partage des

représentations de la performance. Cette cohésion, comme le montrent les théories précédentes, trouve son ancrage au moins autant dans l'informel que dans le formel. Une façon de réintégrer les aspects informels à la théorie du contrôle peut être de chercher dans quelle mesure et à quelles conditions la confiance constitue une variable médiatrice clé de la cohésion et par suite, de la réussite du contrôle.

Il paraît légitime d'admettre, par hypothèse générale, qu'une organisation en "bon" état de confiance est une organisation durablement performante, notamment au plan économique. Dans une telle situation, en effet, les acteurs se trouvent vraisemblablement en confiance vis à vis d'eux mêmes, et vis à vis de leurs partenaires. Ils sont capables d'identifier le sens et les effets de leurs actions, de partager les représentations correspondantes et, au besoin, de les discuter et de les mettre en cause. Cela suppose un équilibre informationnel tel que chacun dispose des repères qui vont guider les actions, signifier leur légitimité et leur efficacité organisationnelle, sans pour autant brider les initiatives, la créativité.

Ainsi, la cohésion organisationnelle se définirait comme la résultante d'un état problématique d'équilibre et de partage entre le formel et l'informel. La maîtrise de cet équilibre suppose d'analyser, de manière complémentaire, d'une part la formalisation (I) et, d'autre part, la cohérence informelle (II) afin de faire ressortir, sous l'éclairage de la confiance, les liens de chacune avec la cohésion organisationnelle, succès du contrôle.

I - Un Contrôle de la Formalisation Garant de la Confiance.

Dans l'hypothèse d'une organisation initialement équilibrée au sens du climat de confiance, ou de manière duale ou isomorphe, au sens informationnel, la qualité et la stabilité de la performance réalisée du point de vue économique reflètent cet équilibre. Il est peu vraisemblable bien entendu que celui-ci soit perçu comme idéalement atteint par chaque acteur. Mais tous partagent probablement en revanche le sentiment de se trouver, de ce point de vue dans une situation satisfaisante et en tout cas équitable. Dans ces conditions, les interactions horizontales (ajustement mutuel, coordinations latérales), et verticales (pouvoir et contrôle hiérarchique) se développent dans le climat "amical et ouvert" qui caractérise la confiance. Cela signifie que l'acteur dispose d'un cadre structurant de son comportement. Il peut s'agir d'un modèle de calcul implicite ou explicite [O.E. WILLIAMSON, 1993; R. CRASWELL, 1993], d'une forme procédurale [J.G. MARCH, 1991] ou même d'un référentiel plus flou tel que le comportement des pairs [H. MINTZBERG, 1982]. Mais, en tout cas, il existe un mécanisme exogène de réduction de l'incertitude individuelle et collective en ce sens que les modèles, procédures ou normes d'action conduisent à des choix confiants, c'est à dire cohérents avec ceux de l'organisation. L'aspect le plus évident de ce mécanisme réside dans le développement de

la partie formalisée du système d'information: signes, données, symboles...comptables et financiers ou de toute autre nature.

Mais le succès économique associé au climat de confiance renforce, ne serait-ce qu'en raison de la croissance, la formalisation de la structure et du fonctionnement de l'organisation, et donc celle de son système d'information [G. MORGAN 1989, J.R. GALBRAITH, 1972]. Une telle évolution protège bien sûr les acteurs contre les incertitudes liées à la complexification des problèmes à résoudre. Mais, en même temps, deux tendances menacent le climat de confiance et, par suite, la cohésion organisationnelle: l'autorenforcement des procédures traditionnelles de contrôle d'une part (1.1), et l'inadéquation de ces procédures aux besoins des acteurs d'autre part (1.2).

I.1 - Autoreinforcement des procédures et confiance.

L'autorenforcement des procédures du contrôle peut-être défini comme une tendance à la mise en place de normes toujours plus détaillées et formulées sur la base d'instrumentalismes universels et donc de nature comptable et financière. En termes de confiance, la maîtrise de ce phénomène suppose de résoudre deux problèmes: la perte d'autonomie des acteurs d'une part (I.11), l'apparition de conflits entre la technostucture et les autres composantes de l'organisation d'autre part (I.12).

I.11 - De la perte d'autonomie à la perte de confiance.

Lorsque les modèles et procédures supposés contrôlés sur des bases instrumentales classiques sont correctement configurés au regard de la totalité de l'organisation, ils constituent un facteur de confiance de l'acteur vis à vis de ses propres actions - "j'ai confiance en mon action car je sais qu'elle est bonne pour moi et pour les autres"- et de cet acteur vis à vis des autres acteurs - "j'ai confiance en eux car je sais leur logique cohérente avec la mienne et je sais aussi qu'ils n'agiront pas dans un sens qui puisse me nuire ou nuire à l'organisation". Mais ce type de standardisation procédurale ou objective repose sur des logiques de contrôle rétroactives et introverties de type "boucle fermée". Ces logiques nécessitent de détecter le moindre écart entre prévu et réalisé et de faire en sorte que la hiérarchie puisse en tirer les conséquences le plus rapidement possible. Elles appellent donc des représentations toujours plus fines au fur et à mesure que l'organisation se différencie et se formalise.

Or, si l'on s'en réfère à la théorie de BRETON et WINTROBE [1982], cette hypertrophie du rôle de l'autorité appuyée sur les structures formelles est contraire au fonctionnement "naturel" de l'organisation. Elle engendre donc de fait, des dysfonctionnements en termes de confiance. Les risques organisationnels résultant de la réduction des latitudes décisionnelles des acteurs contrôlés sont d'ailleurs bien repérés au plan pratique: production pléthorique de données inutilisées [Y. DUPUY et al, 1989],

sytèmes de contrôle perçus comme des contraintes sinon des carcans [G. HOFSTEDE, 1987], intelligence médiocre des processus et problèmes transversaux à l'organisation [R.S. KAPLAN, 1994]. Ce ne sont là que quelques signes de la dégradation globale du climat de confiance entre membres de l'organisation bien entendu, mais aussi des acteurs vis à vis d'eux mêmes et de cette organisation. Chaque acteur manifeste ainsi la perte de sens ou de pertinence des données mises à sa disposition. Il en découlera inévitablement l'apparition de conflits, en particulier dans le cadre des relations entre agents chargés du contrôle et agents contrôlés.

I.12 - De la perte d'autonomie aux conflits.

La logique d'autorenforcement qui risque de déséquilibrer le système de contrôle puise sa force dans diverses tendances d'ordre exogène. Il s'agit notamment du jeu des acteurs chargés du contrôle, soutenu parfois par le développement des nouvelles technologies de l'information. L'autorenforcement se traduit par la complexification des modèles de données structurant, soutenant ou symbolisant les différents réseaux de pouvoir organisationnels [C. de MONTGOLFIER, 1994]. Mais le partage des données ne s'en trouve pas amélioré pour autant: les asymétries de pouvoir, la rationalité limitée et bien entendu, les contraintes matérielles limitent de toutes façons ce partage et lui donnent un sens ambigu [J.G. MARCH, 1991]. L'opposition paradoxale entre "instruments de contrôle" et "outils de gestion" devient alors monnaie courante. Elle atteste de la fréquence d'un contrôle ressenti comme une contrainte inutile non seulement aux niveaux opérationnels mais aussi de manière très symbolique, jusque dans les sphères décisionnelles élevées. Chape de plomb parfois mal identifiée, les exigences du contrôle peuvent gêner l'action au point de rendre certaines analyses qualitatives de turn-over particulièrement révélatrices du dysfonctionnement qu'il engendre.

Pourtant, la force de l'autorenforcement est telle que l'absurdité de ses conséquences ne parvient que difficilement à freiner son développement. Dès lors, c'est la confiance vis à vis des agents concepteurs et producteurs des instrumentations du contrôle qui se trouve mise en cause, par exemple sous la forme d'une perte de confiance du contrôle vis à vis de ses langages et de ses propres pratiques. Le maintien du système de contrôle peut donc devenir source de conflits, et conduire à l'impasse et au dysfonctionnement de l'organisation.

Il reste que l'autorenforcement des procédures de contrôle, s'il fait l'objet d'une maîtrise des agents, correspond au besoin qu'ont les acteurs de disposer de repères et peut ainsi, efficacement contribuer au climat de confiance.

I.2 - Adéquation des procédures et confiance

L'équilibre informationnel associé au climat de confiance dépend également de la nature des données mises à la disposition des acteurs. Cela pose à la fois la question de l'identification de la juste place des systèmes traditionnels de données comptables dans les processus de contrôle [Y. DUPUY, 1994] et celle du potentiel d'adaptation de ces systèmes à la définition des procédures de contrôle plus globales ou plus transversales [P. LORINO, 1991; S. EVRAERT, P. MEVELLEC, 1991].

I.2.1- La juste place des instruments comptables au regard de la confiance.

Les représentations utilisées en contrôle privilégient traditionnellement des critères d'optimalité de type économique ou financier car la construction d'images communes, cohérentes, et notamment celle d'une configuration de règles permettant d'assurer une coordination suffisante est incompatible avec l'usage de normes ambiguës. Les critères des mécanismes traditionnels du contrôle présentent donc des qualités visant à diffuser une norme de référence dont la signification sera véritablement partagée par les utilisateurs. A ce titre, le potentiel clarificateur et unificateur de ces langages mérite d'être souligné (il est d'ailleurs reconnu par les chefs d'entreprise! [P. CHAPPELLIER, 1994]).

Toutefois, leur vocation même à réduire l'incomplétude, l'imprécision, les distorsions possibles des représentations pose problème au regard du climat de confiance et conduit à nuancer le propos. Le langage comptable, aussi universel soit-il, ne peut cacher pour autant des limites intrinsèques souvent contraignantes pour les opérationnels. Rien n'assure en effet que chaque acteur doive accorder sa confiance aux représentations financières et comptables, c'est à dire puisse espérer y trouver une base suffisante d'évaluation de l'efficacité de l'action. Les décideurs rebelles à une telle logique, ou peu convaincus de sa légitimité sont nombreux. Un exemple peut en être donné avec le problème du paramétrage des projets informatiques: de tels projets de mise en place d'outils d'aide à l'action se transforment souvent dans les entreprises privées en instruments de "reporting". En conséquence, ils n'entretiennent avec l'activité, que des rapports distanciés et indirects que la pression temporelle fait apparaître, aux yeux des utilisateurs, inadéquats voire problématiques. De même les organisations publiques en forme de "bureaucraties professionnelles" n'échappent pas à ce phénomène: au sein des hôpitaux (PMSI)¹ comme dans les universités (NABUCO)², les efforts pour affiner les maillages comptables et budgétaires sont également, souvent, ressentis comme coûteux, complexes et inutiles...

Ce sont donc des problèmes liés à la distanciation et aux rebonds déviants qu'il peut développer par rapport à l'objet de l'organisation qui rendent le langage comptable problématique du point de vue du climat de confiance. En effet, si dans un sens, il facilite

¹ PMSI: Projet de modélisation du Système d'Information.

² NABUCO: Nouvelle Application Budgétaire et Comptable.

le partage, il ne s'agit pas que l'esthétique de la représentation qu'il soutient devienne omnipotente. Ce n'est qu'en le considérant comme un point de départ de la communication interne, en mesurant sans cesse sa simple condition d'outil permettant d'approcher collectivement et plus rapidement le "PGCD" de la représentation de la performance qu'il renforcera la confiance et par suite contribuera de façon décisive à la cohésion organisationnelle. Les techniques et méthodes de communication interne et de négociation, compensatoires des limites instrumentales, ressortent alors dans ce projet de cohésion du contrôle comme des facteurs-clé de la confiance.

Au delà, les implications suggérées par cet infléchissement de la vision découvrent un domaine où il s'agit de constamment rapprocher la réflexion en terme de contrôle, de l'objet social de l'organisation.

I.22 - L'adaptation des systèmes de données et la confiance

C'est parce que les données comptables et financières peuvent se révéler non partageables, autrement dit non pertinentes du point de vue de certains acteurs-clé que les concepteurs des systèmes de contrôle sont partis à la recherche de représentations différentes de celles produites par les comptabilités traditionnelles. Ils ont imaginé des "maillages" nouveaux, de manière à mieux décrire et analyser les phénomènes du long terme. L'ambition de ces maillages est d'assurer la cohérence avec ce qu'il est convenu de désigner par contrôle stratégique [W.G. OUCHI, 1979; R.N. ANTHONY, 1988; P. LORINO, 1991]. Pour cela, il s'agit de décliner le couple qualité-délai selon des formes et des langages proches des préoccupations de chaque catégorie d'acteurs, y compris les exécutants.

La mise en place de systèmes locaux participe de démarches telles que l'assurance de la qualité, la définition de tableaux de bord, la recherche d'un projet identifié etc... Il s'agit de donner aux acteurs les moyens de se reconnaître dans l'expression de problèmes qui leurs sont familiers, mais qui seront explicités et formalisés comme étant pertinents du point de vue de l'organisation. Le fait de laisser de telles démarches se développer sans contraintes excessives constitue un signe et un facteur de la confiance. Encore faut-il observer que des logiques et des représentations très locales, donc très contingentes, risquent par ce fait, de se trouver privilégiées. Le partage entre acteurs pourrait alors devenir très problématique. Cela peut, à la limite, aller complètement à l'encontre du climat de confiance et donc de la cohésion de l'organisation: "je ne sais pas ce qu'il dit, ni comment il agit et ne peut lui faire confiance...".

Ainsi s'explique d'ailleurs le souci de référence à des concepts transversaux, comme le couple qualité-délai évoqué ci-dessus, qui contribuent de façon non négligeable à la cohérence des systèmes d'indicateurs. Mais l'analyse des conséquences économiques des options stratégiques nécessite des approches complémentaires fondées sur l'induction des variations de coût à court, moyen et long terme, et sur la discussion de leur légitimité. De là sont nées la comptabilité d'activité puis quelques approches récemment remises à

l'honneur telles que le "Benchmarking" ou les "Targets Costs" [R.S.KAPLAN, 1994]. L'adoption de telles démarches, faisant appel à des techniques très différentes, entraîne des conséquences ambiguës au plan de la confiance.

Dans un sens, cette diversification des méthodes peut être positive. Il en résulte en effet parfois un changement radical des cadres de référence, en terme notamment de répartition des responsabilités, qui permet une restauration de la confiance de certains acteurs. Mais l'argument peut être inversé car certains décideurs peuvent juger que l'on ne leur fait plus confiance, ou bien que l'on ne peut faire confiance aux nouvelles représentations proposées. Ces réactions contradictoires illustrent l'étroite parenté entre problématique du maintien du climat de confiance et recherche de l'équilibre informationnel pour chaque acteur et dans leurs échanges.

La formalisation apparaît, au regard de la confiance, comme le siège d'une vision traditionnelle du contrôle où il s'agit de nuancer les instrumentalismes. La cohérence informelle, quant-à-elle, devient alors un creuset d'innovation tant au plan théorique que méthodologique pour une conception élargie du contrôle de gestion.

II - La Confiance dans l'Informel comme Principe de Contrôle.

Dire que le formel est à sa juste place organisationnelle et informationnelle, c'est aussi affirmer que les dérives potentielles de la formalisation y sont clairement maîtrisées par la prise en compte de leurs conséquences éventuelles sur le climat de confiance. Il reste au contrôleur qui veut atteindre ou pérenniser un correct ajustement formel-informel, condition de la cohésion, à comprendre l'autre versant de l'équilibre informationnel, celui de la cohérence informelle. Ici encore, la confiance apparaît comme une variable-clé puisqu'elle régit et cimenter les espaces personnels d'action et de relations des acteurs. Sans ces espaces en effet, les degrés de liberté qui permettent la création des réseaux informels indispensables à la pérennité de l'organisation ne pourraient exister.

Or, ces réseaux, qu'ils soient inter-individuels ou interactifs ne deviennent structurants que pour autant qu'ils contribuent à la réduction des tendances aux divergences comportementales [M. CROZIER, E. FRIEDBERG, 1977; E. FRIEDBERG, 1993]. De telles tendances peuvent résulter, à la fois d'excès d'ambiguïté [J.G. MARCH, 1991; pour les ambiguïtés culturelles voir M. LEBAS, 1986] et du développement de l'opportunisme [O.E. WILLIAMSON, 1993] et l'on pourrait également les interpréter en termes de rationalité limitée [Y. GIORDANO, 1991]. Il s'agit alors de montrer comment le climat de confiance peut expliquer les divergences ou les contenir, en favorisant ou freinant soit, d'une part, le développement de réseaux à la fois réducteurs et créateurs de liberté (II.1), soit, d'autre part, mais de façon connexe, l'apparition de tendances comportementales désordonnées voire chaotiques (II.2).

II.1 - L' informel et l'autorenforcement de la confiance

Définie comme un principe de recherche de la cohésion, la logique du contrôle coïncide avec celle d'un maillage informel cohérent. Il s'agit de montrer que les effets de la confiance au sens de ce maillage sont de nature à fournir des repères partageables du point de vue des compétences (II.11) tout en préservant les espaces de créativité (II.12).

II.11 - Du maillage informel à l'expression des compétences.

Pour que le maillage informel se développe dans un climat de confiance et entretienne ce climat, il doit être perçu par les acteurs de tous niveaux comme un principe de respect de l'équilibre des pouvoirs et de respect de l'équité des mécanismes informels de contribution et de rétribution. La confiance joue ici un rôle essentiel ne serait-ce qu'en autorisant les acteurs à rechercher librement les interlocuteurs informés, compétents ou motivés qui leurs sont nécessaires. Ainsi, elle facilite et accélère les effets d'ajustement mutuel et contribue à cette "mise sous tension" symbolique pour les contrôleurs [A. BURLAUD, C. SIMON, 1993] de la cohésion recherchée de l'organisation. Une illustration de ces mécanismes peut-être trouvée dans le développement des logiques d'autocontrôle, ou plutôt de contrôle localisé, largement informelles car fondées sur les interactions immédiates entre acteurs. L'autocontrôle résulte d'ajustements négociés des comportements. Il concerne des groupes composés d'un petit nombre d'acteurs très interactifs, pour des raisons structurelles ou opérationnelles. Il prend place dans le cadre de configurations de règles comme dans le cas de l'organisation de la production à flux tendus pour laquelle les règles coordonnent l'appel et le déclenchement de la production par l'aval ou bien encore dans celui des mécanismes associés aux prix de cession internes négociés.

La confiance est à la base de tels processus de contrôle. La confiance verticale l'est en premier lieu, puisque les configurations de normes implicites ne peuvent garder de sens que si et seulement si elles sont "sincèrement" et "complètement" appliquées. L'absence de collusion visant à contourner ou éviter ces normes suppose en effet la confiance de ceux qui les appliquent en la fiabilité, l'intégrité et la légitimité de leur existence... La confiance horizontale en second lieu est également à la base des processus de contrôle localisés puisque les acteurs de même niveau deviennent très interdépendants des signaux qu'ils échangent. Ainsi se construisent progressivement des maillages sur la base desquels chacun doit pouvoir croire que ce que lui dit l'autre est conforme aux normes implicites de l'organisation. Les conflits éventuels sont destinés à être rapidement réduits par référence commune et partagée à ces mêmes normes. Selon le mot d'un professionnel: "si le système est correctement configuré, il n'est plus utile de vérifier quoi que ce soit!".

La confiance dans le maillage informel apparaît largement fondée sur l'image de compétence réciproquement créée et partagée par les acteurs. Mais la confiance offre aussi

parallèlement des espaces de liberté où les compétences peuvent s'exprimer et se renforcer au plan individuel comme au plan collectif. En ce sens, on peut parler de créativité.

II.12 - De l'expression de la compétence à la créativité.

Au delà de l'expression des compétences, la confiance engendre une convergence entre la volonté de communiquer et celle de partager les problèmes. Elle encourage à ce titre un processus original de recherche de solutions qui, sans mettre en cause la cohésion de l'organisation, en soutient l'indispensable créativité.

R.M. MORGAN et S.HUNT [1994] ont montré à quel point la qualité de la communication (contenu et flux) détermine la confiance. C'est parce que les acteurs communiquent entre eux, sous des formes et dans des circonstances les plus diverses qu'ils apprennent à entretenir des relations de confiance. Mais à l'inverse, c'est aussi parce que ces relations de confiance sont établies qu'ils n'hésitent pas à échanger de manière largement spontanée et donc informelle [C. MOORMAN, R. DESHPANDE, G. ZALTMAN, 1993]. L'une des caractéristiques remarquables de ces échanges multiformes est qu'ils peuvent s'étendre à des domaines qui pourraient dans d'autres contextes être jugés confidentiels et feraient donc l'objet de rétention. La communication ne peut que s'en trouver globalement enrichie. Une hypothèse raisonnable est alors d'imaginer que, sur une telle base, la créativité individuelle va pouvoir se renforcer.

De plus, dans un climat de confiance bien établi, les compétences non seulement s'expriment et s'adaptent librement mais elles y sont également connues et reconnues. Il apparaît alors un processus d'autorenforcement de la confiance: avec la conscience de pouvoir être entendu et, partant, de posséder une certaine capacité à faire évoluer l'organisation, chacun aura tendance à renforcer son implication et son intention de se comporter de façon positive. Ce phénomène s'apparente à ceux de l'adhocratie, pour reprendre la typologie de H. MINTZBERG [1982].

Il ne paraît donc pas surprenant que diverses démarches normatives aient prétendu "décréter" l'instauration de tels modes de fonctionnement par le biais des cercles de qualité ou de progrès, des groupes de projet, ou de multiples autres formules participatives. Ces tentatives évoquent le contrôle centralisé et formalisateur traditionnel. Les conditions de leur succès, souvent relatif ou discuté mériteraient d'être interprétées en fonction du climat de confiance préexistant dans leur contexte, et par conséquent du degré de spontanéité associé à leur développement.

Au fond, avec la confiance, c'est la question de la "conscience professionnelle" qui se trouve posée. Les réponses à cette question conditionnent dans une large mesure la possibilité de prévenir et de réduire -de contrôler- les comportements opportunistes. Cela suppose une compréhension de l'intégration des acteurs au sein des réseaux dépassant le seul enjeu de l'expression et de l'utilisation des compétences. L'hypothèse d'une maîtrise

de cette intégration devient centrale du point de vue de la conception du système de contrôle.

II.2 - Un contrôle renouvelé par la confiance dans le maillage informel ?

Élargir la conception du contrôle suppose donc de ne pas réduire l'organisation au seul paradigme de l'intérêt économique ou opportuniste. Il s'agit de comprendre l'informel comme un enchevêtrement d'échanges sociaux susceptibles de se perpétuer "juste pour le plaisir", "en dépit, par exemple des changements de postes, d'affectation ou même d'entreprise" [B. COVA, F. MUET, 1993]. Le souci du maintien des liens sociaux permet seul de comprendre une large part des interactions et échanges d'information sans rapport apparent avec l'efficacité organisationnelle.

Des logiques comportementales très différenciées vont alors s'entrecroiser et interagir, selon des mécanismes reconnus et décrits sous des formes multiples par l'analyse des organisations [C. MENARD, 1990]. Du point de vue du contrôle et du climat de confiance, il peut en résulter, du moins théoriquement, deux tendances opposées et donc susceptibles de s'équilibrer.

La première correspond au risque de voir se développer des comportements irrationnels voire chaotiques au sens de l'organisation, soit sous des formes relativement passives (manque d'attention à l'exécution des tâches, inertie...) soit selon des tendances franchement opportunistes (recherche consciente de la satisfaction d'intérêts particuliers). Cette tendance est souvent résumée par l'idée de manque ou d'absence de conscience professionnelle.

La seconde tendance tient au phénomène d'autorégulation de ces comportements sous l'influence d'individus contrôlant l'accès à l'information et possédant un pouvoir informel suffisant pour définir et propager des références culturelles ou implicites cohérentes avec les finalités de l'organisation.

La problématique du contrôle s'élargit alors, grâce à la notion de conscience professionnelle, à la compréhension et au repérage des points de chaos potentiels d'une part (II.21), et à celle de la cartographie de la cohérence informelle, d'autre part, sur la base de l'identification des acteurs autour desquels pourrait être imaginé un maillage régulateur du climat de confiance (II.22).

II.21 - La conscience professionnelle à l'épreuve de l'informel

Si les acteurs perdent ou ne disposent pas a priori d'une conscience professionnelle, alors ils ne disposent pas des repères qui leur permettraient de mettre en cohérence leurs représentations et leurs actions tant dans l'espace (par rapport au reste de l'organisation) que dans le temps (par rapport à eux mêmes). Il tendent alors logiquement à infléchir leur vision des choses en fonction de facteurs individuels plus ou moins

distants des rationalités organisationnelles renforçant la cohésion, fussent-elles limitées au sens de MARCH et SIMON [Y. GIORDANO, 1991].

Il peut en résulter d'abord l'apparition de phénomènes tels que le manque d'intérêt dans l'exécution des tâches, le refus d'implication dans les processus de changement, voire le développement de référentiels culturels organisés autour de la "valeur" non-travail. De telles approximations signifient déjà un manque de confiance envers la capacité des autres à s'impliquer dans le sens des intérêts de l'organisation (après tout, pourquoi produire plus d'efforts que les autres?...). Elles préparent ou même suggèrent des dérives opportunistes facilitées par une sorte de confiance en négatif: confiance en l'incapacité du système de contrôle à repérer et réguler les comportements non rationnels.

En un premier temps, l'opportunisme peut rester empreint des intérêts de l'organisation. Par exemple, des vendeurs accorderont des avantages qui outrepassent les limites de la confiance qui leur est accordée: promesse de rémunérations supplémentaires pour eux mais en même temps facteur d'amélioration de la performance pour l'équipe de vente... Cependant, des dérives à finalité purement personnelles se manifesteront sans doute dans des délais et sous des formes variables selon les contingences de l'organisation. L'archétype en est la recherche d'avantages matériels ou financiers. Dissimulations, disparition du partage et donc perte de confiance ne manqueront pas d'accompagner de telles dérives.

Au plan scientifique, il reste à préciser les conditions potentielles d'apparition de ce type de divergences. Du point de vue du contrôle, les solutions formelles étant par hypothèse provisoirement écartées, il s'agit de trouver des voies informelles permettant:

- de définir ou redéfinir un système de normes affirmé et légitimé par un réseau de pouvoirs au sein duquel les acteurs clé possèdent la compétence requise pour concevoir et diffuser le système de normes;

- d'instaurer ou de restaurer un climat de confiance autorisant la résolution locale des problèmes, selon des logiques informelles basées sur l'ajustement mutuel. Dans une telle perspective, il s'agit non plus de subir les effets de l'enchevêtrement des réseaux, mais d'en identifier la cartographie et les individus-clé.

II.22 - Une réponse par la maîtrise des réseaux ?

Lorsque les tendances à la divergence mettent en péril la cohésion de l'organisation, l'un des réflexes consiste à renforcer le système formalisé de contrôle. Il est pourtant peu probable, au regard de la confiance et de la cohésion, qu'une telle solution se révèle efficace puisque contraire au fonctionnement "naturel" de l'organisation tel que présenté par BRETON et WINTROBE [1982]. Elle ne peut donc qu'aggraver ce type de dysfonctionnement (cf I). C'est donc bien dans l'informel qu'il convient de rechercher en premier lieu les solutions potentielles.

Par analogie avec l'analyse appliquée par B. COVA et F. MUET à la veille marketing [1993], il est concevable de contrôler par des méthodes informelles l'insertion

et les relations des réseaux entre eux d'une part et des acteurs dans les différents réseaux d'autre part. Selon les auteurs, il serait en effet réducteur de ne pas prendre en compte dans le principe d'organisation, le développement de la dimension sociale de la relation au fur et à mesure des interactions intéressées entre acteurs... Une école va même jusqu'à identifier cette dimension sociale à des liens d'amitiés.

Mais, du point de vue du contrôle, l'un des problèmes majeur est que, dans certains cas, la "force des réseaux réside essentiellement dans le fait qu'ils ne sont ni planifiés, ni managés, ni contrôlés..." [B. COVA, F. MUET, 1993]. Ces auteurs écrivent: "Ils peuvent être effectifs car ils n'apparaissent pas organisés pour les buts pratiques pour lesquels ils peuvent être utilisés et, à l'extrême, certaines écoles vont jusqu'à affirmer que les organiser peut les priver de toute utilité". Mais dans l'esprit d'un contrôle renoué, il ne s'agit pas de manipuler ces réseaux mais plutôt d'en établir une cartographie. Cette carte mentale viserait à repérer d'abord une ou des cohérences des enchevêtrements et à positionner aussi bien les acteurs capables de propager des interactions confiantes que ceux susceptibles de porter atteinte au climat de confiance.

Il ne s'agit pas, bien sûr d'instaurer des livres de délations mais d'intégrer le fait que ces cartographies ne peuvent être qu'évolutives. Toute méthode informelle doit faire la part de la contingence individuelle et de la subjectivité mouvante des médiateurs, supports de la confiance. On voit bien comment dans cette perspective, le contrôle de gestion peut passer de sa condition "d'art du modèle" à celle de "modèle de l'art".

Cette proposition n'est pas exclusive du recours à des outils formels. Elle vise à en éclairer l'usage tant il est vrai que la conception des systèmes de contrôle en vue de la cohésion ne peut être comprise que dans une logique de complémentarité entre formel et informel.

Conclusion

Ce débat sur les rapports entre confiance, contrôle et cohésion n'a d'autres prétentions que d'ébaucher une structuration du domaine de recherche sur les formes renouées du contrôle. Il conduit à suggérer au contrôleur de considérer la confiance comme un bien immatériel dont analyses et méthodes ne peuvent faire l'économie.

Bibliographie:

ANTHONY R.N., 1988: "*The Boundaries of Management Control*", in *The Management Control Function*, Harvard Business School Press, p 25 à 59.

BRETTON A., WINTROBE R., 1982: "*The Logic of Bureaucratic Conduct*", Cambridge University Press.

BURLAUD A., SIMON C., 1993: "*Comptabilité de Gestion*", Vuibert, Paris.

CHAPELLIER P., 1994: "*Comptabilités et Système d'Information du Dirigeant de PME*", Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier II.

CHARREAUX G. 1990: "*La Théorie des Transactions Informelles: une Synthèse*", *Economies et Sociétés*, Série Sciences de Gestion, n°15, Mai, p137 à 161.

COVA B., MUET F., 1993: "*La Veille Marketing dans la Grande Industrie: Une Question de Relations*". Congrès AFM à Marseille.

CRASWELL R., 1993: "*On The Uses of Trust: Comment on Williamson "Calculativeness, Trust and Economic Organization"*", *Journal of Law and Economics*, Vol 36, Avril p 487-500.

CROZIER M., FRIEDBERG E., 1977: "*L'Acteur et le Système*", Seuil, Paris.

DUPUY Y., 1994: "*Une Lecture des Recherches Actuelles en Comptabilité-Contrôle*", *Annales du Management*, Journées des IAE à Montpellier, t1, p 17 à 33.

DUPUY Y., 1984 : "*Pour une lecture Systémique du Contrôle de Gestion*", AFC, Actes du congrès de Nice. p 332 à 355.

DUPUY Y., KALIKA M., MARMUSE C., TRAHAND J., 1989: "*Les Systèmes de Gestion*". Vuibert, Paris.

EVRAERT S., MEVELLEC P., 1991: "*Réconcilier le Calcul du Coût des Produits et le Contrôle de Gestion*", *Revue Française de Gestion*, Janvier Février, p 91 à 102.

FAMA E. F., 1980: "*Agency problems and the theory of the firm*", *Journal of Political Economy*, Vol 88, n°2, Avril, p 288 à 307.

FAMA E. F., JENSEN M.C., 1983: "*Separation of ownership and control*", *Journal of Law and Economics*, Vol 26, Juin, p 301 à 307.

FRIEDBERG E., 1993: "*Le Pouvoir et la Règle*", Seuil, Paris.

GALBRAITH J.R., 1972: "*Organizational Design: An Information Processing View*", *European Institute for Advanced Studies in Management*, Working Paper 72-39.

GIORDANO Y., 1991: "*Décision et Organisations: Quelles Rationalités?*", *Economies et Sociétés*, série Sciences de Gestion, SG n°17, Avril, p161-194.

HOFSTEDE G., 1987: "*Relativité Culturelle des Pratiques et Théories de l'Organisation*", *Revue Française de Gestion*, Sept-Oct, p 10 - 21.

JENSEN M.C., MECKLING W.H., 1976: "*Theory of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*", *Journal of Financial Economics*, 3, p 305 - 360.

- KAPLAN R.S., 1994: "*Management Accounting (1984-1994): Development of new practice and theory*", *Management Accounting Research*, 5, p 247-260.
- LEBAS M., 1986: "*Mécanismes Culturels et Mécanismes de Marché dans le Processus de Contrôle de gestion*", Actes du 7ème Congrès de l'AFC à Poitiers.
- LORINO P., 1991: "*Le Contrôle de Gestion Stratégique - La Gestion par les Activités*", Dunod Entreprises.
- MARCH J.G., 1991: "*Décisions et Organisations*", Les Editions d'Organisation.
- M.A.U.S.S., 1994: "*A qui se fier? Confiance Interaction et Théorie des Jeux*". *Revue du MAUSS*, Semestrielle, n°4, 2ème semestre, La Découverte.
- MENARD C., 1990: "*L'Economie des Organisations*", La Découverte, Paris.
- MINTZBERG H., 1982: "*Structure et Dynamique des Organisations*", Les Editions d'Organisation.
- de MONTGOLFIER C. 1994: "*Structure et Interaction des Données pour le Contrôle de Gestion*", Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier II.
- MOORMAN C., DESHPANDE R., ZALTMAN G., 1993: "*Factors Affecting Trust in Market Research Relationships*", *Journal of Marketing*, Vol 57, January, 81-101.
- MORGAN G., 1989: "*Images des Organisations*", Editions ESKA.
- MORGAN R.M., HUNT S.D., 1994: "*The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*", *Journal of Marketing*, Vol 58, July, 20-38.
- ORLEAN A., 1994: "*Sur le Rôle respectif de la Confiance et de l'Intérêt dans la Constitution de l'Ordre Marchand*", *A qui se fier?*, *Revue du MAUSS*, n°4, 2ème sem, p 17 à 36.
- OUCHI W.G., 1979: "*A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms*", *Management Science*, Vol 25, n°9, p 833-848.
- WILLIAMSON O.E., 1993: "*Calculativeness, Trust and Economic Organization*", *Journal of Law and Economics*, vol 36, Avril, p 453 à 486.