



**HAL**  
open science

# Résistances culturelles à la rationalisation économique dans une entreprise de production audiovisuelle

Eve Chiapello

► **To cite this version:**

Eve Chiapello. Résistances culturelles à la rationalisation économique dans une entreprise de production audiovisuelle. Les cadres conceptuels, May 1991, France. pp.cd-rom. hal-00823094

**HAL Id: hal-00823094**

**<https://hal.science/hal-00823094>**

Submitted on 18 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.

---

## **Culture d'entreprise et contrôle**

Coordinateurs : Henri BOUQUIN, Université de Paris Nord, Michel FIOL, Groupe HEC

*"Résistances culturelles à la rationalisation économique dans une entreprise de production audiovisuelle"*

**Eve CHIAPELLO, Groupe HEC**



**COMMUNICATION AU CONGRES DE L'ASSOCIATION FRANCAISE  
DE COMPTABILITE**

**RESISTANCES CULTURELLES A LA RATIONALISATION  
ECONOMIQUE D'UNE ENTREPRISE DE PRODUCTION  
AUDIOVISUELLE**

**JOUY-EN-JOSAS**

**23-24-25 MAI 1991**

**E. CHIAPELLO  
Groupe HEC**

## RESISTANCES CULTURELLES A LA RATIONALISATION ECONOMIQUE D'UNE ENTREPRISE DE PRODUCTION AUDIOVISUELLE

Cet article présente les premiers résultats d'un travail de terrain mené dans une entreprise de production audiovisuelle en phase de réorganisation.

L'attention a été portée tout au long du travail de terrain sur les interactions entre la culture de l'entreprise<sup>1</sup> et la nature du changement qu'elle doit assimiler, à savoir la rationalisation économique de ses activités.

**L'hypothèse est en effet que les outils de gestion, et de contrôle de gestion en particulier, sont porteurs d'une certaine vision de la réalité, supposent un mode d'organisation sociale qui peut contredire le mode d'organisation antérieur. Dès lors l'implantation d'outils de gestion dans une entreprise, et la réorganisation afférente, peuvent provoquer chez les intéressés des résistances au changement et, en cas de réussite, un changement de la culture de l'entreprise.**

En ce qui concerne les causes des résistances au changement et de l'échec de l'implantation d'un nouvel outil, notre hypothèse est que, au-delà:

- des problèmes techniques de conception d'outils adaptés à la nature économique de l'activité (qui sont susceptibles de faire échouer le changement si l'outil n'est pas adéquat),
  - des problèmes liés à l'inertie et à la faible capacité d'adaptation des personnes dénoncées dans une bonne partie de la littérature sur la bureaucratie,
  - des problèmes liés à la qualité de la communication accompagnant le changement<sup>2</sup>,
  - des problèmes de réallocation du pouvoir par la réorganisation<sup>3</sup>,
- il existe des causes culturelles de résistance au changement.

Comme d'autres l'ont montré pour les cultures nationales<sup>4</sup>, il s'agit de montrer que certaines cultures d'entreprise sont plus ou moins perméables à la rationalité de gestion.

---

1. Nous employons cette notion ambiguë parce qu'elle est aisément communicable. Nous sommes conscients qu'elle peut recouvrir des aspects très différents selon les auteurs et les approches comme l'analyse de L. Smircich (1983) [*Concepts of culture and organizational analysis*. in *Administrative Science Quarterly*, N°28, Sept 83.] l'a très bien mis en évidence. Nous verrons plus loin dans cet article que nous n'abordons la culture d'une entreprise qu'à travers les valeurs auxquelles les acteurs se réfèrent le plus couramment pour justifier leurs actions, et qualifier les situations, les personnes et les choses.

2. Ces questions ont largement été traitées par les théoriciens du Développement des Organisations (O.D) qui prônent une gestion participative du changement, seule susceptible en particulier de surmonter la résistance "naturelle" au changement (inertie). Voir par exemple l'ouvrage de Warren. B. Bennis (1969, traduction française 1969). *Le développement des organisations, sa pratique, ses perspectives et ses problèmes*. Dalloz. Paris

3. M. Crozier, E. Friedberg (1977). *L'acteur et le système*. Editions du Seuil. Paris

Voir également à la fin de l'article en quoi notre approche se différencie de celle des théoriciens de l'analyse stratégique.

4. Philippe D'Iribarne (1989) *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Editions du Seuil, Sociologie

J.P. Segal (1991), *Peut-on vaincre les résistances au contrôle de gestion en France*. in *Revue Française de gestion*, N°82, Jan-Fev

L'implantation de nouveaux outils de gestion échoue, dans notre perspective, parce que ces nouveaux outils expriment des valeurs en contradiction avec les valeurs les plus présentes dans l'entreprise. Dans le cas où on peut identifier clairement une telle contradiction, si l'implantation est un succès, si la greffe réussit, nous pouvons parier que l'ensemble des valeurs pertinentes de l'entreprise a évolué. Cette définition de la résistance au changement peut s'appliquer en particulier aux outils du contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion est en effet un système formel et finalisé (vers l'atteinte des objectifs de l'entreprise) de coordination des personnes<sup>5</sup>; or, tout système de coordination suppose une hiérarchie des valeurs qui permet de dire ce qu'il est bon ou mauvais de faire, qui permet d'évaluer la réussite d'une action. Le contrôle de gestion traditionnel propose ainsi par exemple, un mode d'évaluation des actions (essentiellement financier) qui peut être incompatible avec les valeurs mobilisées couramment dans l'entreprise.

Par ailleurs, le contrôle de gestion comme grille de lecture de l'univers, focalise l'attention des responsables sur certains phénomènes qui peuvent n'être pas pertinents, importants pour les responsables qui perçoivent la réalité et classent les phénomènes par rapport à leur propre hiérarchie de valeurs.

C'est l'ensemble de ces points que nous avons souhaité explorer à l'occasion de ce travail de terrain. Afin de mettre à jour de la façon la plus claire possible de tels conflits de rationalité entre les outils du contrôle de gestion et certaines cultures d'entreprise, nous avons choisi d'étudier une entreprise dans une situation un peu extrême:

- elle est jeune et prend contact aujourd'hui, presque pour la première fois, avec des outils formalisés de gestion; les oppositions n'en seront que plus flagrantes;
- elle appartient au secteur culturel dans lequel la gestion est souvent soupçonnée de tirer la production vers le bas au détriment de la qualité des produits; nous sommes à tout le moins assuré d'un temps de latence et de discussion avant l'acceptation de la gestion;
- à l'intérieur du secteur culturel, l'entreprise travaille le plus en amont possible, au niveau de la création elle-même des produits et non au niveau de leur reproduction, diffusion ou commercialisation. Elle supporte donc totalement les aléas de la gestion de projets uniques et de la créativité, qui sont rétifs par définition à toute tentative de standardisation.

Nous rappellerons, dans un premier temps, les caractéristiques du contrôle de gestion du point de vue de notre problématique.

Dans un second temps, nous décrirons d'autres systèmes de coordination et de contrôle et mettrons en place des outils d'analyse de la coordination dans les organisations. En particulier nous présenterons le cadre théorique des Economies de la grandeur, développé par L. Boltanski et L. Thevenot<sup>6</sup>, auquel cet article doit la majeure partie de ses analyses, dans la mesure où nous y présentons une application de ce modèle au cas particulier de l'introduction du contrôle de gestion dans une organisation culturelle.

Nous envisagerons ensuite, du point de vue théorique, les effets de la mise en place d'un système de contrôle de gestion sur les relations à l'intérieur de l'entreprise.

Enfin, nous divulguerons les résultats du travail de terrain sur l'ensemble de ces points.

5. Cette définition du contrôle de gestion est largement acceptée. Voir par exemple P. Besson, H. Bouquin (1991). Identité et légitimité de la fonction contrôle de gestion. In *Revue Française de Gestion*, Jan-Fév. N°82. Les auteurs présentent dans cet article une carte d'identité de la fonction contrôle de gestion dans laquelle ils définissent la finalité du contrôle de gestion: opérer la coordination économique dans l'organisation.

Michel Fiol (1991) [La convergence des buts dans l'entreprise, Thèse d'Etat, Paris-IX Dauphine] définit dans le même ordre d'idée le contrôle de gestion comme l'un des systèmes permettant de s'assurer que

## CARACTERISTIQUES DES SYSTEMES DE CONTROLE DE GESTION

Nous prendrons comme point de départ de notre analyse la définition technique du contrôle de gestion, ce qui peut sembler aller à l'encontre des analyses savantes (travail sur les théories sous-jacentes aux outils) ou même de notre propre définition, donnée au début de cet article (contrôle de gestion comme système de coordination); nous justifions ce choix ci-après. Selon cette définition technique, celle qui est utilisée par les praticiens, le contrôle de gestion est constitué par l'ensemble des outils prévisionnels (budgets, plans) et de suivi des réalisations (comptabilité analytique, tableaux de bord, contrôle budgétaire) qui instrumentent les étapes du processus de management: définition des objectifs, choix des moyens d'action pour atteindre les objectifs, mise en oeuvre, comparaison des réalisations aux prévisions, analyse des écarts, prise d'actions correctives.

Ce parti-pris de commencer l'analyse par celle de l'outil est aisément justifiable pour notre propos. En effet, nous faisons l'hypothèse que les outils du contrôle de gestion sont, comme la plupart des outils, de la "théorie réifiée". Nous nous inspirons ici de la façon dont B. Latour étudie l'instrumentation des laboratoires scientifiques<sup>7</sup>: les outils sont des condensés opérationnels de théories. Ils permettent la diffusion de l'innovation auprès de personnes qui n'ont plus besoin, à la différence des créateurs des outils, de connaître l'ensemble de la théorie sous-jacente. Seul leur suffit le mode d'emploi. Grâce à la réification de théories dans des machines, la connaissance scientifique peut avancer; les machines permettent l'accumulation du savoir. La routinisation des enchaînements de tâches, tests et contrôles pour les processus non automatisables (dissection d'animaux de laboratoires par exemple) permet également l'accumulation. Celui qui exécute la procédure n'est pas obligé en effet de connaître l'ensemble des théories qui ont permis sa mise au point.

Les outils du contrôle sont de la même façon de la "théorie réifiée", si ce n'est que la théorie sous-jacente ne fait pas forcément l'objet d'un consensus de tous les auteurs<sup>8</sup>. On remarquera que ce qui est mis en place dans les entreprises n'est pas de la théorie, mais certains agencements d'outils de contrôle. Dès lors, si notre objectif est d'étudier les réactions des personnels au contrôle de gestion, on devra reconnaître que seules les réactions aux outils sont susceptibles d'être analysées, car seules accessibles à l'observation.

Il nous faut donc faire une description phénoménologique (et non théorique) des outils du contrôle.

Nous en tirons les caractéristiques suivantes:

- faire du contrôle de gestion implique une **projection formalisée dans l'avenir**. Le responsable est capable de se projeter dans l'avenir et entend maîtriser celui-ci. Il a une attitude d'évitement de l'incertitude par la planification<sup>9</sup> tout en ayant la conviction, héritée du positivisme, que l'on peut contrôler et prévoir le futur, grâce à la connaissance.

---

7. B. Latour, S. Woolgar (1988), **La vie de Laboratoire. La production des faits scientifiques**. Editions La Découverte, Paris

8. Voir notamment la multiplicité des définitions du contrôle de gestion, décrite par exemple par H. Bouquin (1988), **Les perspectives de la recherche en contrôle de gestion (I- Les cadres conceptuels)**, Cahier de recherche de l'IAE de Lille, N°88/2

9. G. Hofstede, D. Bollinger (1987) **Les différences culturelles dans le management**, Editions d'Organisations, Paris

Il est clair que toutes les entreprises n'ont pas la même attitude face au futur, ont une plus ou moins grande tolérance à l'égard de cette incertitude, ont une conviction plus ou moins forte quant à la prévisibilité des événements. Dans certains modèles de coordination, nous verrons que la dimension temporelle est quasi-absente. La coordination ne connaît alors qu'un temps: le présent.

- le contrôle de gestion appartient à la **tradition de l'écrit**. Il existe des manuels de procédures, des formulaires et des documents budgétaires standards, des nomenclatures de comptes, des schémas d'enregistrement, des calendriers des tâches à exécuter,... Les règles sont écrites et cet écrit contraint. Le budget sur lequel le responsable s'est engagé de façon contractuelle est matérialisé sous forme d'un document, la bible de référence du "bon responsable opérationnel". Le document est la preuve, l'élément de référence opposable.

Il est clair néanmoins que la tradition orale, le mimétisme des comportements, pour ne citer qu'eux, ont un rôle au moins aussi important à jouer dans les systèmes de coordination et de contrôle, certaines organisations pouvant vivre presque sans mémoire écrite des événements, à l'exception de la mémoire légalement obligatoire (comptabilité générale, contrats avec les tiers,...).

- le contrôle de gestion est le **royaume de la mesure**<sup>10</sup>. Est contrôlable ce qui est mesurable. On cherche l'indicateur de performance synthétique qui résumera l'activité d'un département, les indicateurs chiffrés qui figureront dans le tableau de bord. On modélise l'univers de façon algébrique en subdivisant l'objectif général de l'entreprise identifié par un ratio financier (B/A) en sous-objectifs (B), (A),... que l'on peut parfaitement agréger grâce aux quatre opérations algébriques de base. On donne corps à cette modélisation en créant des centres de coûts, de profit ou d'investissement. De là le désarroi des contrôleurs de gestion devant des activités non mesurables, des indicateurs impossibles à agréger car l'équivalent financier est inconnu.

Là encore, on reconnaît aisément qu'il existe d'autres modes de contrôle qui ne sont pas fondés sur des indicateurs chiffrés, à commencer par le contrôle lié à la proximité (on contrôle facilement quelqu'un qui travaille dans le même bureau<sup>11</sup>). On parle aussi de contrôle par la culture d'entreprise<sup>12</sup> pour regrouper l'ensemble des modes de contrôle ne passant pas par la mesure, ne nécessitant pas une forte instrumentation technique comme le contrôle de gestion.

Si le contrôle de gestion est le royaume de la mesure, encore faut-il préciser de quelle mesure il s'agit. En effet l'idée de mesure, comme le remarque R. Laufer (1987)<sup>13</sup>, est incertaine car les critères susceptibles de présider à son choix sont multiples: la tradition de quantification de l'entreprise (reconduction des indicateurs d'une année sur l'autre), l'autorité d'une personne légitime, la proximité supposée avec la réalité de la nature,... La mesure utilisée en contrôle de gestion est fondée sur une analyse rationnelle de la situation. La mesure est scientifique; elle est telle que la modélisation qu'elle permet de l'entreprise est la plus proche possible de la réalité. Telle est la théorie et les règles que s'efforcent de respecter les concepteurs de systèmes de contrôle. Il arrive néanmoins que les pratiques de quantification ne soient pas aussi pures ou que les concepteurs doivent accepter des transformations des schémas imaginés pour satisfaire les personnels des entreprises.

10. Cette caractéristique du contrôle de gestion a été parfaitement stigmatisée par Jean Pierre Segal (1991), Op. cit. et mise en relation, ce qui est plus original, avec les problèmes de résistance à l'implantation d'un contrôle de gestion de type anglosaxon en France.

11. Pour utiliser le vocabulaire de la théorie de l'agence, nous dirons que dans le cas de la proximité physique les coûts de monitoring, liés au fait que le principal ne peut observer l'effort de l'agent, sont extrêmement réduits. Plus besoin d'un système d'information dans ce cadre. L'indicateur chiffré comme instrument de contrôle par la hiérarchie a d'autant plus d'importance que le principal est éloigné de l'agent en préoccupations comme physiquement (Joel S. Demski (1980). *Information Analysis*. 2nde édition. Addison-Wesley publishing Company. Reading, Massachusetts, USA.)

12. On peut imaginer par exemple une entreprise dans laquelle la responsabilité de chacun envers son effort et



contrôle par les règlements et les procédures (Mettler de l'Organisation Scientifique du travail) que le "contrôle de gestion par la maîtrise des résultats" dans la mesure où le premier est l'ancêtre du second (M. Fiol (1991)).

D'une époque à l'autre, l'ambition sous-jacente est restée la même:

- la "science" permet de concevoir un système efficace de contrôle:

le concepteur du système de contrôle choisit l'ensemble d'indicateurs qui orientera le comportement de chaque responsable de façon à ce que l'agrégation des comportements se traduise par une situation optimale pour l'entreprise, comme l'ingénieur choisit l'agencement optimal de l'usine,

- la contrainte passe par des règles de comportements parfaitement définies, précises et écrites.

Cela reste vrai même si l'on est passé d'un contrôle des processus (contrôle opérationnel) à un contrôle des résultats (contrôle de gestion), passage qui peut s'analyser par la prise en compte d'un besoin économique d'autonomie accru pour la maîtrise par rapport aux mêmes besoins pour le personnel d'exécution, l'hypothèse étant que les techniques du contrôle de gestion furent développées dans la lignée du contrôle opérationnel à l'occasion de l'apparition puis de l'accroissement de la strate des cadres au sein des entreprises<sup>14</sup>.

L'autonomie, la décentralisation furent données mais en contrepartie, le système de contrôle formel fut aménagé par l'introduction d'outils permettant de simuler un contrôle par le marché: centres de responsabilité, prix de cession interne, engagement contractuel sur les objectifs,...

Ainsi, le système de contrôle de gestion s'apparente à un compromis entre un mode de coordination par l'organisation, la hiérarchie, et un mode de coordination par le marché<sup>15</sup>. Contrairement néanmoins à ce que serait un contrôle pur par le marché, le contrôle de gestion est très fortement instrumenté et planificateur. Dans un modèle de contrôle par le marché en effet, seuls la quantité et le prix sont nécessaires et le temps est celui de l'échange: le présent. Par ailleurs, la simulation du marché est surtout possible dans la très grande entreprise et donc correspond à une panoplie d'outils du contrôle de gestion très particulière, réservée à un nombre limité d'organisations.

Ces remarques nous permettent de justifier le choix d'un nombre extrêmement réduit de caractéristiques (projection formalisée dans l'avenir, tradition écrite, importance de la mesure) pour décrire le contrôle de gestion.

Cette description restrictive serait en effet identiquement pertinente pour d'autres techniques de gestion que le contrôle de gestion. Elle nous est néanmoins suffisante pour rendre compte des phénomènes observés dans l'entreprise étudiée.

---

14. M. Fiol, P. Jouault (1991), **Pour un contrôle de direction**, in *Revue Française de Gestion*, N°82, Jan-Fev 1981.

15. Vocabulaire de l'économie des coûts de transaction, voir par exemple l'article d'introduction à cette théorie de Patrick Joffre (1989), **L'économie des coûts de transaction**, in *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, G. Charreaux, A. Couret, P. Joffre, G. Koenig, B de Montmorillon, Editions Economica, Paris.

## AUTRES MODES DE COORDINATION ET DE CONTROLE

Les typologies de modes de contrôle ne manquent pas [G.Hofstede (1981)<sup>16</sup>, W.Ouchi (1980)<sup>17</sup>, M. Fiol (1991)].

Toutes décrivent différents modes de contrôle, leurs fondements théoriques et comportent des hypothèses soit sur les causes de leur apparition (W. Ouchi, explication par les coûts de transactions), soit sur la nature du contexte qui les rend adaptées (G. Hofstede, différenciation des contextes selon la possibilité de mesurer les résultats, la répétitivité de l'activité,...), soit sur la combinaison optimale de modes à réaliser pour atteindre une meilleure efficacité et une plus grande efficience (M. Fiol).

Pour notre propos, qui consiste à repérer les points d'achoppement entre le contrôle de gestion et les valeurs couramment mobilisées dans une entreprise donnée, nous avons besoin d'une typologie opérationnelle qui lie dans un même temps

-les caractéristiques phénoménologiques, pratiques des modes de contrôle étudiés, comme par exemple le vocabulaire de prédilection utilisé (caractéristiques qui permettent un repérage opérationnel des modes de contrôle),

- et l'existence d'une hiérarchie de valeurs pouvant servir de principe d'organisation sociale.

Ce qui importe en effet est de pouvoir associer à un mode de coordination donné, un système de valeurs. Par ailleurs, il nous faut un outil d'investigation suffisamment précis pour que le repérage sur le terrain soit le moins ambigu possible.

Nous trouvons ce type d'association entre des valeurs et des modes d'organisation sociale dans la tradition weberienne d'étude des modes de domination<sup>18</sup> ainsi que dans les travaux de L. Thévenot et de L. Boltanski (cadre théorique des Economies de la grandeur)<sup>19</sup>.

Ce sont ces derniers travaux que nous choisissons de développer ici.

Le cadre d'analyse des Economies de la grandeur est un modèle qui cherche à rendre compte des conflits et des accords dans la société et dans les organisations en particulier.

Pour qu'un accord soit résistant à la critique, il doit se référer à une sorte de système idéologique qui permet de formuler des jugements (au nom d'un bien général), de hiérarchiser les actions et les comportements, de sélectionner les objets et les faits pertinents dans le traitement du problème, de fournir un vocabulaire d'argumentation pour justifier une prise de position ou une analyse. La dispute peut ainsi s'analyser comme un conflit de valeurs, de principes de jugement.

Prenons l'exemple d'une dispute dont la structure est classique dans le domaine culturel: deux critiques d'art s'opposent à propos d'une création théâtrale. Le premier considère que la pièce est une véritable réussite dans la mesure où le metteur-en-scène a trouvé un mode de traitement particulièrement original du texte, tandis que le second critique considère que le traitement du texte réalisé rend la pièce complètement incompréhensible et ne voit pas en quoi ce traitement sophistiqué et abscons est génial...Les deux critiques ne parviendront pas à se mettre d'accord dans l'état actuel des choses car pour l'un le "principe supérieur commun" qui permet de juger la qualité de la pièce est l'originalité, la singularité de la pièce, tandis que pour l'autre il s'agit de l'accessibilité au plus grand nombre. Si la dispute dégénère chacun sera amené à clarifier le "principe supérieur commun" auquel il se réfère, à dire au nom de quoi il parle. Les deux critiques ne parviendront à se mettre d'accord sur la qualité de la pièce

16. G. Hofstede (1981), Management control of public and Not-for-profit activities, in *Accounting, Organisations ans Society*, Vol 6, N°3

17. W. Ouchi (1980), Markets, bureaucraties ans clans. in *Administrative Science Quarterly* Mars 1980 N°25

principe supérieur comme le respect de la tradition musicale, ou la réussite commerciale de la pièce.

On voit que le choix d'un "principe supérieur commun" pour décrire une situation et porter un jugement permet également de sélectionner les faits pertinents et d'argumenter. Dans notre exemple, chacun des critiques ne met pas l'accent sur les mêmes éléments de description de la pièce. S'il se mettent d'accord pour juger la pièce selon la réussite commerciale, il devront chercher d'autres objets pertinents (le chiffre d'affaires, le nombre d'entrées) pour se mettre d'accord. Le vocabulaire employé sera également différent selon qu'il s'agit de faire une apologie du génie de l'artiste ou de dénoncer le gouffre financier de la pièce, selon d'une manière générale le type de "grandeur" que l'on cherche à mesurer.

Les mots et les objets sont donc plus ou moins facilement mobilisés dans la discussion selon le "principe supérieur commun" en référence sous-jacente, bien qu'aucun mot ou objet ne soit irrémédiablement attaché à une grandeur.

Le chiffre d'affaires est ainsi une notion totalement incongrue, dans un monde dédié à l'inspiration créatrice.

L. Boltanski et L. Thevenot, supposent que les "principes supérieurs communs" coexistent dans la société et que chaque personne est capable (à la compétence) de se référer indifféremment à un principe ou à un autre. Par ailleurs, il n'existe pas de situation dans lesquelles l'appel à un principe supérieur commun donné soit impossible. Toute situation est susceptible d'être qualifiée dans toutes ses grandeurs même si l'agencement de la situation rend plus probable le recours à un nombre limité de "principes", voire à un seul. On peut construire la dénonciation d'une situation comme l'entrée d'un "principe supérieur commun" jusque là absent qui fait basculer l'évaluation de la situation d'un jugement positif (grandeur) à un jugement négatif (petitesse).

On dit que des situations sont fondées sur des compromis lorsque les acteurs ont frayé une argumentation qui leur permet de concilier plusieurs principes et de faire en sorte qu'une situation jugée grande selon un principe le soit aussi selon un autre.

Les auteurs ont identifié aujourd'hui 6 principes supérieurs communs permettant d'apprécier la grandeur des choses et des personnes et pouvant supporter une construction sociale théorique qu'ils nomment "cité".

CITE	PRINCIPE SUPERIEUR COMMUN	ETAT DE GRAND	ETAT DE PETIT
Inspirée	Jaillissement de l'inspiration	Bizarre Indicible Passionnant Spontané	Eduqué Figé Habitude
Domestique	Génération Hiérarchie Tradition	Bienveillant Bien élevé Serviable Fidèle	Impoli Envieux Flatteur Traître
du Renom	Opinion Les autres	Célèbre Persuasif	Méconnu Banal Pas d'image
Civique	Tous La volonté générale	Collectif National Légal Représentatif Officiel Autorisé	Divisé Minoritaire Individualisme Corporatisme Arbitraire
Marchande	Concurrence Rivalité	Millionnaire Désirable Vendable	Rejeté Perdant Echec
Industrielle	Efficacité Performance Avenir	Performant Fiable Prévisible Mesurable Qualifié	Dysfonctionnement Gaspillage Inefficace Improductif

Le contrôle de gestion appartient très clairement à la cité industrielle si l'on se réfère à la description que nous en avons faite au début de cet article. Dans la grande entreprise divisionnelle, il deviendra un compromis entre la dimension marchande et la dimension industrielle.

D'une manière générale, le vocabulaire de la gestion et les modes d'organisation proposés aux entreprises empruntent aux cités marchandes et industrielles. En faisant le lien avec l'économie des coûts de transaction, on retrouve ici les deux modes de coordination identifiés traditionnellement par l'économie<sup>20</sup>: le marché et l'organisation (la hiérarchie).

C'est oublier que la réalité sociale est beaucoup plus complexe.

W. Ouchi, reprenant les travaux de O. Williamson, théoricien de l'économie des coûts de transaction, et y intégrant ses propres analyses du mode de fonctionnement des entreprises japonaises<sup>21</sup>, envisage cependant un troisième mode de coordination possible: le clan<sup>22</sup>.

20. Si l'on omet le développement récent de l'économie des conventions, dont L. Thevenot est d'ailleurs l'un

Il reste alors à qualifier ces règles de comportement tacites et le principe supérieur commun qu'elles servent pour retrouver la cité ou le compromis de cités dans lequel évolue le "clan". Si l'on choisit d'ancrer le clan dans la cité domestique, nous rencontrons une entreprise paternaliste, or le contrôle par la culture, auquel on identifie habituellement le clan signifie uniquement qu'il existe une communauté de valeurs entre les membres de l'organisation. Il y a clan lorsqu'il y a consensus fort sur le "principe supérieur commun" et non pluralité de discours et fortes incertitudes sur la qualification des événements, des choses et des personnes. On pourrait ainsi avoir un "clan industriel", un "clan domestique",...

A côté de la coordination industrielle (organisation= machine ou organisme vivant) et de la coordination par le marché (organisation= noeuds de contrats), nous devons donc au minimum ajouter la coordination par le lien personnel (organisation= famille) et celle par des procédés électifs permettant de nommer ceux qui décideront au nom de l'intérêt général (organisation= assemblée de sociétaires, coopérative) qui sont les plus faciles à imaginer.

Force est déjà de constater à ce stade qu'il est impossible qu'une organisation perdure dans le temps sans avoir été obligée de "routiniser" une partie de son activité et donc d'introduire une dimension industrielle ou domestique minimale, qui seules, selon nos propres hypothèses, se prêtent à la reproduction<sup>23</sup>. Une organisation est donc faite de compromis avec la dimension industrielle ou domestique ou avec les deux. On ne peut ainsi imaginer une mairie ne fonctionnant qu'avec un conseil municipal (dimension civique) sans les services municipaux qui en exécutent les décisions (dimension industrielle). Les agents des services municipaux, quoiqu'appartenant à la partie "industrielle" de l'organisation, pourront couramment déclarer agir au nom de l'intérêt général: la grandeur civique sera mobilisable facilement dans les discussions et prises de décision.

On retrouve ici des analogies avec les analyses de Max Weber<sup>24</sup> sur la routinisation du charisme: *"La domination charismatique, qui n'existe pour ainsi dire, dans la pureté du type idéal, que statu nascendi, est amenée, dans son essence, à changer de caractère: elle se traditionalise [assimilation possible à la dimension domestique] ou se rationalise [dimension industrielle] (...).25"*

Les phénomènes de routinisation en industriel ou en domestique touchent comme nous l'avons vu la dimension civique, mais aussi la dimension marchande à y regarder de près<sup>26</sup>. Les dimensions inspirée et du renom a fortiori ne se rencontreront jamais dans les organisations sous une forme pure.

La dimension inspirée pourrait s'incarner sous la forme d'une domination charismatique telle qu'elle est conçue chez Max Weber: celui qui domine est celui qui est doté d'une caractéristique singulière, extraordinaire, la grâce chez le saint, le don chez l'artiste, etc. Néanmoins, chez Weber, puisqu'il s'agit d'une "domination", le charisme nécessite d'être reconnu et qu'il y ait acte d'allégeance, de foi des dominés.

Chez Boltanski et Thevenot, le saint, l'artiste n'a pas besoin d'être reconnu pour être grand; au contraire même, la reconnaissance de sa grandeur par les autres est susceptible de la rabaisser: un saint adulé et comblé de bienfaits dans ce monde est-il encore saint? La pure grandeur inspirée est la grandeur de l'artiste maudit, du saint inconnu. Dès lors il est impossible d'envisager une organisation hiérarchisée avec une autorité incarnée selon

---

23. Ces remarques sur la "routinisation" des grandeurs dans une organisation ne sont pas à proprement parler dans les travaux de L. Boltanski et L. Thevenot; elles n'engagent que l'auteur de cet article.

24. Max Weber (1922, traduction française 1971), *Economie et société* (Tome-II), Plon, Paris

25. Max Weber (1922, traduction française 1971), op. cit. p 253

26. Les économistes, comme les gestionnaires se déclarent d'ailleurs de plus en plus incapables de séparer l'organisation du marché, de délimiter les frontières de l'organisation.

uniquement le principe inspiré puisque le "grand inspiré" n'est vraiment grand que si sa grandeur n'est pas reconnue par les autres; le "grand inspiré" s'il dirige une organisation doit donc être également grand selon un autre principe, incarner un compromis. On rencontrera des organisations qui sont organisées autour de l'inspiration et qui laissent à chacun la possibilité de développer sa propre grandeur inspirée, qui sont dédiées à celle-ci comme les communautés monastiques. La grandeur de chaque moine ne peut être connue que de Dieu, la seule mesure de la grandeur accessible aux hommes est l'intime conviction, elle est donc non communicable. Le père supérieur du monastère n'est pas le plus saint des moines.

Dans la cité du renom, est grand celui qui est célèbre, connu de tous. On voit que la dimension du renom se combine facilement avec la dimension inspirée (l'artiste célèbre), qu'on trouve des compromis faciles à frayer entre le renom et le civique (du plébiscite à l'élection, il n'y a qu'un pas).

## DE L'INTRODUCTION DU CONTROLE DE GESTION DANS LES ORGANISATIONS

Le modèle Boltanski/Thevenot nous semble avoir une très grande force heuristique et être d'une grande aide quant à la qualification d'une culture d'entreprise par les "principes supérieurs communs" auxquels se réfèrent le plus couramment les acteurs (bien que cet usage du modèle ne soit pas celui que lui préfèrent ses concepteurs).

De plus, les présupposés du modèle (compétence de chacun pour mobiliser les 6 grandeurs, possibilité jamais fermée de mobilisation d'une grandeur nouvelle dans un dispositif figé sur d'autres) permettent d'identifier constamment les possibilités de dénonciation et de revendication dans une entreprise. Grâce à ces caractéristiques, il est possible de rendre compte du changement culturel comme de la modification des compromis stables d'une organisation.

Selon notre propre façon d'aborder ces questions en réutilisant le modèle de Boltanski/Thévenot, nous dirons qu'une entreprise voit sa culture changer par l'introduction d'une grandeur nouvelle, si les membres de l'entreprise trouvent un système d'argumentation qui explique comment cette nouvelle grandeur, valeur<sup>27</sup>, fonctionne avec les autres de façon harmonieuse. Nous dirons alors qu'un nouveau compromis a été frayé; celui-ci sera d'autant plus stable, difficile à dénouer qu'il se trouvera matérialisé dans des objets, machines, outils de gestion, règles formelles, dispositifs<sup>28</sup>.

27. Dans cet article, nous utilisons indifféremment les termes de grandeur et de valeur qui sont chez Boltanski et Thevenot des concepts bien distincts.

"Nous désignerons par *valeur* une qualification qui, à la différence de la *grandeur*, ne suppose pas nécessairement une *commune dignité* et peut donc être *illégitime* (...) Un ordre supporté par une valeur illégitime n'est donc pas fondé en toute généralité, tant que sa compatibilité avec le principe de *commune humanité* n'a pas été établie. C'est précisément à cette tâche que s'est vouée la philosophie politique lorsqu'elle s'est employée à distinguer, de l'ensemble des valeurs qui ont cours et qui sont relatives aux personnes et à leurs goûts, les grandeurs justifiées sur lesquelles peuvent converger les jugements dans l'harmonie d'une cité". L. Boltanski, L. Thevenot (1987), op. cit. pp 46-47

28. "Une façon de durcir le compromis est de mettre (à son service) (...) des objets composés d'éléments relevant de natures différentes et de les doter d'une identité propre en sorte que leur forme ne soit plus reconnaissable et

une grandeur déjà présente plus de place ou de diminuer celle d'une autre dans les dispositifs régulant l'entreprise.

Décider d'introduire le contrôle de gestion dans une organisation, c'est décider de donner plus de place à la dimension industrielle. Etudions les tensions et points de compromis entre la dimension industrielle et les 5 autres.

### Industriel-Inspiré

La tension est évidente: le jaillissement de l'inspiration suppose que le corps de l'individu (ce qui est le plus personnel, singulier) soit entièrement disponible pour recevoir l'inspiration. Il s'accommode mal de toute règle (la création ne se fait pas à heure fixe), de toute planification (imprévisibilité des moments de création et de la qualité de ce qui est créé).

Le compromis peut se faire aux marges du dispositif. L'industriel permet de dégager le corps des contraintes matérielles en les prenant en charge. Une autre figure de compromis consiste à considérer la contrainte industrielle comme une source de créativité (la contrainte stimule l'imagination)

### Industriel-Domestique

Le compromis est facile. Les deux dimensions permettent la reproduction, la routinisation, la réglementation ainsi que la hiérarchie.

Les tensions existent dans la mesure où ce qui préside à l'industriel est une maîtrise du monde par la science. La règle industrielle est issue d'une analyse rationnelle de la situation. La règle domestique est issue, elle, de la tradition, est celle qui est édictée par le père, le patriarche, la génération précédente.

### Industriel-Renom

Le compromis se fraye si l'industriel permet de créer la renommée par la mise en oeuvre de méthodes rationnelles. En revanche, la tension est forte car celui qui est célèbre n'est pas forcément efficace, les phénomènes de mode peuvent être dénoncés du haut de la grandeur industrielle comme irrationnels.

### Industriel-Civique

Là encore le compromis peut se faire si l'industriel sert le civique.

Rappelons, à cet égard que l'efficacité se définit comme l'atteinte des objectifs. Ceux-ci peuvent être des objectifs de grandeur dans chacune des autres dimensions. Dès lors l'industriel est susceptible de s'accommoder de n'importe quel objectif si cet objectif ne vient pas polluer la perception scientifique du monde, son analyse rationnelle et le choix de l'instrumentation adaptée. Ainsi les compromis en industriel se font souvent par les objectifs, les tensions sont dues à une pollution du processus par les autres grandeurs. C'est d'ailleurs cette incroyable capacité d'adaptation de l'industriel, par les objectifs qu'il ne détermine pas nécessairement, qui permet à la gestion d'avoir de telles prétentions à l'universalité des domaines d'application.

---

Les auteurs des Economies de la grandeur prennent en exemple de ce type de fixation du compromis par une chose la notion d'"usager", notion de compromis entre la grandeur civique (le citoyen) et la grandeur marchande (le client).

Les tensions industriel-civique existent sur le mode d'exercice du pouvoir. On retrouve ici tous les débats sur la désignation des représentants de la nation: le chef idéal de la nation industrielle est celui qui est compétent, le chef idéal de la nation civique est celui qui est représentatif; peu importe qu'il possède ou non le savoir s'il exprime la volonté générale. Par ailleurs, le jugement industriel des processus de nomination par l'élection ou de la prise de décision par la recherche du consensus sera certainement très négatif: gaspillage de temps et d'énergie, "réunionite", manque d'efficacité, choix non de la solution optimale mais de celle qui satisfait le plus grand nombre,...

### Industriel-Marchand

Le compromis Industriel-Marchand est largement frayé par les outils de gestion qui ont au départ été inventés pour l'entreprise privée concurrentielle dont le propriétaire recherche le profit maximal. Le compromis se fait par les objectifs (Marketing, méthode "industrielle" d'atteinte d'objectifs "marchands"), par l'instrumentation (système de contrôle de gestion à base d'une modélisation financière de l'entreprise).

Les tensions existent néanmoins: une entreprise qui vend beaucoup et fait un gros chiffre d'affaires n'est pas forcément efficiente. Le commercial est bon négociateur mais mauvais gestionnaire. L'individu marchand aime le risque alors que l'industriel souhaite le maîtriser par la planification. Le marchand doit pouvoir saisir les opportunités, réagir vite (le marché doit être fluide, la substitution des facteurs de production en fonction de la demande aisée), l'industriel lui fournit un carcan de règles qui l'immobilise.

Désormais la méthode que nous utilisons pour analyser les implications culturelles du contrôle de gestion dans une organisation consiste à:

- identifier les grandeurs les plus présentes dans les argumentations des membres de l'organisation,
- repérer les dispositifs et moyens de coordination existants et les qualifier en termes de compromis entre grandeurs,
- étudier l'impact sur l'entreprise du renforcement de la grandeur industrielle, et éventuellement de son corollaire marchand, dans la mesure où souvent les techniques de contrôle sont orientées vers un objectif marchand.

Cet impact peut s'étudier:

- à travers les argumentations développées pour prendre en compte la nouvelle grandeur ou les disputes au sujet de celle-ci
- à travers l'évolution des dispositifs. La plupart du temps le contrôle de gestion est introduit dans les entreprises par des greffes de nouveaux dispositifs (les outils du contrôle) sur les anciens dispositifs de coordination. On remarquera les greffes qui "prennent" et celles qui ne "prennent" pas ainsi que les justifications afférentes. Il est vraisemblable que la greffe ne prendra pas sans une modification du dispositif initialement pensé, en fonction des compromis qui seront frayés.

On dira qu'il y a résistance s'il y a dispute: l'absence de dispute suppose en effet soit que l'outil a été bien accepté (aucune résistance), soit que tout le monde est d'accord pour ne pas l'accepter (auquel cas on doutera des véritables envies d'implantation des outils de la part des responsables de l'organisation).

On dira qu'il y a modification de la culture de l'entreprise s'il y a modification des compromis stables, développement d'une nouvelle argumentation pour justifier les nouveaux



## LE CAS DE L'ENTREPRISE ETUDIEE

L'entreprise est jeune (moins de 5 ans) et a connu une croissance très importante depuis sa création (le chiffre d'affaires avoisine aujourd'hui 100 Millions de Francs). La réorganisation qu'elle entreprend est de fait la première organisation de l'entreprise et a le mérite de faire apparaître tous les étapes préalables nécessaires à l'implantation du contrôle de gestion dans une entreprise: organisation rigoureuse du service comptable, écriture de manuels de procédures, réduction des délais de production d'états comptables (comptabilité en temps réel), harmonisation informatique, recrutement d'un Directeur Administratif et Financier, contrôle interne, premiers exercices de prévisions,... On ne peut pas encore parler de suivi prévisionnel des résultats mais l'évolution de l'entreprise va dans ce sens.

Ces premiers pas vers l'implantation d'un système de contrôle de gestion ne se font pas, comme nous allons le montrer, sans d'assez forts conflits entre les valeurs exprimées par la réorganisation (efficacité industrielle) et celles couramment mobilisées dans l'entreprise depuis sa création. Le personnel, comme les dirigeants vont devoir trouver une nouvelle façon de fonctionner intégrant la nouvelle grandeur industrielle. Un important travail de légitimation de celle-ci est nécessaire. L'entreprise doit s'assurer d'une certaine cohérence entre son passé et la réorganisation en cours.

Entrons maintenant dans la description du terrain pour mettre en évidence ces phénomènes.

L'entreprise a été fondée par deux amis qui la dirigent encore aujourd'hui. L'un, le PDG, est chargé de la création, du développement des idées nouvelles, de la supervision des travaux d'écriture de scénarii. L'autre s'occupe des affaires administratives et financières.

L'histoire d'une production est la suivante:

- l'idée, le concept de la production, provient de l'entreprise,
- elle est développée (écriture des scénarii, repérages éventuels,...) sous la supervision de l'équipe permanente (une vingtaine de personnes). Le PDG s'implique personnellement beaucoup dans la phase d'écriture.
- parallèlement au développement de l'idée, les deux dirigeants de l'entreprise s'efforcent de la vendre à une chaîne de télévision; les travaux de développement déjà réalisés viennent donner une forme concrète au concept de base et appuient la démarche commerciale,
- lorsque l'idée est vendue à une chaîne de télévision, le film "entre en production". Une équipe complète est alors recrutée. Celle-ci se chargera de tous les travaux durant le tournage.
- le tournage terminé, le film revient sous la responsabilité de l'équipe permanente qui supervise le montage, les copies, la distribution.

Ce mode d'organisation, commun à la majeure partie des sociétés de production audiovisuelle explique que l'on puisse atteindre 300 fiches de paie par mois alors qu'il n'y a que 20 permanents.

Il existe deux types de personnes dans l'équipe permanente de la société étudiée:

- les "anciens", qui sont arrivés au début de l'histoire de la société avant qu'elle ne soit devenue ce qu'elle est aujourd'hui. Ils sont soudés par les "galères communes" et entretiennent entre eux et avec les deux patrons des liens privilégiés. Bien qu'ils soient maintenant disséminés dans l'entreprise à diverses fonctions, ils gardent un important pouvoir d'intervention dans l'entreprise. La plupart des anciens ont appris leur métier "sur le tas" et sont reconnaissants envers les deux patrons de leur avoir fourni de telles opportunités.
- les "nouveaux", arrivés plus tard, ont été recrutés pour leur compétence.

La volonté de rationaliser provient des pressions externes des nouveaux actionnaires (entrés dans le capital de l'entreprise à l'occasion d'une crise de trésorerie) relayés par le nouvel expert-comptable, choisi par l'entreprise à l'occasion de cette même augmentation de capital, alors qu'il réalisait un audit pour l'un des investisseurs. Le nouvel expert-comptable a entrepris de rationaliser financièrement l'entreprise. Il pilote les situations intermédiaires, convoque régulièrement les partenaires pour les mettre au courant de l'état financier de l'entreprise, supervise le projet d'informatisation de la gestion,...

Par ailleurs, cette volonté de rationalisation rencontre en interne le soutien des nouveaux arrivants qui souffrent beaucoup de la désorganisation de l'entreprise, des pertes de temps afférentes, du manque de circulation de l'information (non dû à des rétentions d'information mais au manque d'organisation, au flou des attributions).

Les patrons sont conscients du besoin de rationaliser mais semblent hésiter à passer à l'action. Seul le dynamisme de l'expert-comptable et la menace des pressions externes qu'il brandit semblent susceptibles de faire évoluer l'entreprise.

Le PDG (coté création) admet que la survie et le développement de son entreprise passent par une bonne gestion financière, néanmoins, il souffre de ne pas pouvoir engager les dépenses qu'il voudrait sur les nouvelles idées qui lui viennent.

Son co-fondateur tout en affichant de la bonne volonté ne travaille pas à l'accélération du processus. Les mouvements de personnels traînent pendant six mois avant d'être concrétisés (licenciements), l'embauche de personnels administratifs et comptables est toujours moins urgente que les affaires quotidiennes. Dans les faits tout se passe comme si les patrons avaient du mal à accepter de fonctionner autrement, relayés en cela par une partie du personnel: les demandes de remplissage de bons de commandes restent sans suite, on met dix mois à recruter le Directeur administratif et comptable qui doit prendre en charge une grosse partie du travail assumé aujourd'hui par l'expert-comptable,...

Décrivons maintenant l'entreprise selon le cadre d'analyse des Economies de la grandeur.

Les cités les plus présentes dans l'entreprise sont les cités domestique, inspirée et marchande. Des compromis très forts ont été forgés. Les discours recueillis auprès du personnel permanent sont des entrelacs compliqués de références à ces trois cités.

### La cité domestique

Elle est au coeur des discours de chacun. L'entreprise est une grande famille qui a deux pères: un père juste et attentif, présent et toujours disponible: l'associé chargé des affaires administratives; un père plus lointain, celui qui a les idées, qui donne le mouvement: le PDG. La solidarité dans l'adversité, la loyauté et la fidélité sont obligatoires. Une partie de la vie entre permanents se passe en dehors des locaux; on dine ensemble, on se retrouve le week-end. La majeure partie du personnel étant célibataire, la vie affective est vécue dans l'entreprise. On est amis au moins autant que collègues.

Les nouveaux arrivants sont moins souvent célibataires que les anciens et cherchent donc moins l'intégration dans la "grande famille". Ils sont plus centrés sur le travail et moins sur la relation. Un fonctionnement domestique exige la disponibilité; il ne l'ont pas toujours et demandent la création de barrières industrielles pour légitimer leur investissement moindre.

Les patrons ne parlent pas de leur "personnel" ou de leurs "subordonnés" mais de leurs "collaborateurs" ou de leurs "amis". Ils sont soucieux de faire évoluer les personnes, de fournir à chacun un travail à sa hauteur. La pyramide hiérarchique est écrasée. Il n'y a pas d'autorité légitime en dehors de celle des deux fondateurs.

L'associé chargé des affaires administratives est celui qui incarne le mieux la grandeur

instrument. Il crée une routine domestique à défaut de créer une routine industrielle mais il remplit son rôle dans la mesure où il s'assure de la convergence des comportements<sup>29</sup>.

### La cité inspirée

Elle est incarnée par le PDG. C'est elle que l'on doit servir. L'entreprise s'enorgueillit de prendre au sérieux les téléspectateurs, d'innover dans les produits télévisés même sur les productions industrielles (feuilletons, petits budgets). "Ceux qui savent lire un scénario" sont respectés. On recherche les idées nouvelles, la qualité quel que soit le produit.

### La cité marchande

Elle s'illustre par la réussite commerciale de l'entreprise. Les patrons veulent que l'entreprise devienne importante, l'une des toutes premières du marché. L'objectif "part de marché" prime sur la rentabilité. Les deux associés sont connus comme de très bons négociateurs et commerçants. Savoir plaire aux chaînes est important.

Le pôle marchand n'est pas particulièrement incarné par l'un des deux associés. Ils sont capables l'un comme l'autre de se référer au principe supérieur commun de la cité marchande. Ils ont tous les deux de nombreux contacts avec l'extérieur. Le PDG vend les idées aux chaînes, travaille pour que celles-ci soient "vendables". Son co-fondateur se préoccupe plutôt des questions contractuelles et du suivi financier des projets.

Les cités ainsi campées de façon grossière, il importe surtout d'analyser la façon dont sont tissés les compromis.

### Compromis Domestique-Inspiré

L'entreprise est un lieu de paix et de sécurité pour les créateurs qui y travaillent. On compense l'angoisse et les incertitudes de la création par l'insertion sécurisante du créateur dans une famille. L'entreprise accueille en son sein un certain nombre de réalisateurs avec lesquels le PDG a de très grandes affinités. Elle leur permet de développer les projets qui leur tiennent à coeur. Ceux-ci sont heureux de cette sécurité, contraire aux lois de leur métier. Plus d'angoisse économique, gommée par l'accueil. Seule reste l'angoisse du travail intellectuel. L'angoisse de la création est, dans la production audiovisuelle, d'autant plus difficile à supporter qu'il s'agit d'un travail collectif, d'équipe, qui ne peut aboutir sans relation marchande avec les chaînes de télévision. Les sanctions marchandes et industrielles sont donc constamment prêtes à tomber sur le travail. Elles s'ajoutent aux épreuves inspirées inhérentes à tout travail intellectuel ou créatif. La production audiovisuelle est donc soumise à un éventail de sanctions large qui la rend particulièrement anxiogène. Ce "stress" doit être d'autant plus maîtrisé que le créateur est en contact avec les autres membres de l'équipe. Il faut que le travail soit fait malgré tout, que l'angoisse ne se diffuse pas, n'handicape pas le travail.

L'accent mis sur la relation personnelle permet de faire reculer le jour de la sanction. On travaille dans la réassurance constante, on assure le créateur de la confiance de l'entreprise, on le "couve" pour qu'il ne diffuse pas l'angoisse. On ne lui demande, pendant la durée du travail, que d'être fidèle à l'entreprise, c'est à dire de s'efforcer de la servir à hauteur de la

---

29. M. Fiol (1991) op. cit., le contrôle de gestion est défini comme l'un des moyens d'assurer la convergence des buts dans une entreprise.

confiance que l'on a mise en lui. C'est à sa conscience professionnelle que l'on s'adresse au quotidien, non à sa capacité créative.

La cité domestique en mettant l'accent sur la relation personnelle permet des passages aisés aux états d'Agapé<sup>30</sup>, état des personnes entre elles qui se définit par la suspension de tout jugement. On ne juge pas les personnes, on les accepte sans condition, dans leur incommensurabilité. La fonction de l'associé chargé des affaires administratives est ainsi en partie de dire "on t'aime" à ceux qui vivent dans l'angoisse du travail intellectuel à laquelle s'ajoute le risque constant de retomber dans l'épreuve marchande ou industrielle. La suspension du jugement est nécessaire pour que le travail se fasse<sup>31</sup>.

Ainsi, si la cité Domestique est celle qui est mise en avant lorsque les acteurs tentent de qualifier la situation, nous sommes loin de la situation purement domestique qui s'apparenterait à l'entreprise paternaliste avec son cortège de rites révérentiels. Les personnes fonctionnent plutôt dans un contexte de suspension du jugement, émaillé de réparations locales très rapides pour chaque nouvelle anicroche. Il n'y a pas (surtout pas ?) de tentative de généralisation de la situation, de référence à un principe supérieur de justice. Il faut repousser le moment de l'épreuve le plus longtemps possible car elle est trop anxiogène pour ne pas nuire au travail<sup>32</sup>.

Cette relation de réassurance affective et de protection de celui-qui-a-des-idées existe également au sommet. L'associé chargé des affaires administratives aura à cœur de ne pas alerter le PDG sur les affaires de gestion. Il tente de lui épargner les soucis du quotidien.

Par ailleurs, si Agapé il y a, c'est entre les deux amis qu'il faut en chercher la fondation.

Leur couple ne fonctionne que dans une très forte rétention du jugement. Leurs attributions fonctionnelles pousseraient leur couple à la dispute et l'entreprise à la discorde. Par l'acceptation inconditionnelle et réciproque de l'autre, ils incarnent au sommet la fusion de l'artistique et de la gestion que chacun s'efforce ensuite de reproduire dans la gestion concrète des productions. Ils sont le symbole vivant que les deux ne sont pas incompatibles.

### Compromis Inspiré-Marchand

Il repose sur cette déclaration fort simple: "c'est parce qu'on fait des choses originales, qui sortent du commun que l'on a un tel succès".

Les besoins constants d'adaptation au marché sont relayés au sein de l'entreprise par le développement intensif de toute nouvelle idée. "Il faut avoir sans cesse de nouvelles idées pour faire face aux demandes imprévisibles des chaînes".

Le risque du travail créatif se marie bien avec le risque du marché. Le but est d'occuper une place de choix parmi les interlocuteurs possibles des chaînes. Cela passe par la construction d'une forte image d'innovation.

30. L. Boltanski (1990), *L'amour et la justice comme compétences*. Editions Métailié. Collection "Leçon de choses". Paris.

A côté des situations de justice où les personnes doivent justifier leurs actions, il existe des états hors de la justice: les arrangements locaux qui ne peuvent résister à la critique mais qui permettent le maintien du cours de l'action, les situations circonstancielles où les personnes sont plus juxtaposées qu'en interaction, les états de violence (où l'un a recours au pouvoir, s'appuie sur une position de force, sans chercher à se justifier), enfin les états d'Agapé (où il y a acceptation inconditionnelle de l'autre - la qualification dans un état de grandeur (justice) revient à réduire l'autre à l'une de ses dimensions, ce qui incompatible avec un état d'Agapé)

31. Pour l'ensemble de cette analyse, je suis extrêmement redevable à L. Boltanski qui suit mon travail avec intérêt pour mon plus grand profit.

32. On retrouve ici l'hypothèse de E. Goffman sur la préférence des acteurs pour le maintien de l'interaction. Dans un environnement très perturbé, le maintien de l'interaction, le non-basculement dans une situation de

l'entreprise étendue cherche à éviter la situation qui dérange.

### Compromis Domestique-Marchand

Celui-ci est assez peu forgé en direct. Il passe par la relation à la cité inspirée.

Le domestique concerne plutôt les relations internes, le marchand plutôt les relations avec l'extérieur, l'inspiré fait le lien, substantifique moelle de ce qui est vendu et objet du travail interne.

Cet agencement fonctionne bien jusqu'au jour où les problèmes financiers surgissent. On commence alors, pour la survie de l'entreprise, à penser qu'il faut s'organiser un peu mieux. Les nouveaux partenaires (que l'on n'a pas pu choisir dans le cercle d'amis car les montants financiers en cause sont devenus trop importants) font pression, les nouveaux recrutés demandent instamment qu'on délimite mieux les attributions de chacun, qu'on n'entre plus dans leurs bureaux sans frapper, qu'on leur donne de quoi ranger leurs dossiers,...

C'est uniquement le jour où la crise financière est là, où l'épreuve industrielle ne peut plus être repoussée, que les acteurs commencent à analyser la situation et cherchent à la généraliser, à la juger. Mon travail a commencé alors que cette phase d'interrogation, de positionnement de chacun avait déjà commencé. Les cités étaient présentes dans les discours par la nécessité nouvelle de se justifier mais sans doute n'en a-t-il pas été ainsi toujours. Ainsi cela m'a-t-il permis facilement de qualifier leurs arrangements.

Ce jour, ces mois où la revendication interne surgit, où la pression externe se fait sentir marquent de fait le début de l'interrogation de chacun sur ce qu'il faut faire, sur la qualification de la situation. En particulier, puisque les nouveaux acteurs valorisent la cité industrielle, chacun est amené à exprimer les tensions qu'il ressent. Pour la première fois de l'histoire de l'entreprise, le fonctionnement interne est verbalisé, décrit. La contrainte a créé le discours. Celui-ci est étonnamment élaboré, au bénéfice de l'observateur qui à défaut d'observer de vraies disputes avec affrontement de points de vue peut avoir accès aux disputes que les personnes organisent au fond d'elles-mêmes, jouant les deux parties, vivant pleinement leurs contradictions dans cette situation.

### Tensions Industriel-Domestique

Elles portent notamment sur les relations inter-individuelles. Est jugé "grand" dans un univers domestique celui qui est fidèle. Est jugé "grand" dans un univers "industriel" celui qui est compétent, performant. L'introduction de la grandeur industrielle suppose l'"économie des états d'âme", l'oubli de la relation individuelle. La personne ne doit être appréhendée que sous ses qualités industrielles. L'incompétent doit être licencié, même s'il est fidèle. Les patrons apprennent à compter si leurs employés rapportent à l'entreprise. En contrepartie les employés commencent à compter leur temps, leur salaires, puisqu'on leur apprend à compter...

La relation devient plus impersonnelle. On ne peut plus demander autant de dévouement. Ce que l'entreprise gagne d'un côté, elle en perd une partie de l'autre.

### Tensions Industriel-Inspiré

C'est le PDG qui la vit la plus intensément, sous ses deux casquettes, comme il le raconte. D'un côté il y a le créateur qui veut pouvoir investir sur ses nouvelles idées, de l'autre il y a le chef d'entreprise qui retient sa main: "on n'a pas d'argent".

C'est aussi le handicap d'une ambiance où le temps est compté. Si l'introduction de l'industriel se fait au prix d'un recul du domestique, la coordination perd en souplesse, ce qui est dommageable aux exigences du travail inspiré. La relation personnelle permet plus facilement les dépassements d'horaires, les changements d'emplois du temps<sup>33</sup>.

Le passé de l'entreprise ne plaide pas en faveur de la limitation des risques par des agencements industriels. C'est parce qu'ils ont pris des risques, et de façon démesurée, que l'entreprise est devenue ce qu'elle est. Il faut continuer à savoir parier, à "avoir la folie".

Un compromis se fraye néanmoins: si tout est bien organisé, le PDG aura plus de temps pour se consacrer aux productions. Il sera assuré qu'on n'a pas besoin de lui, que les autres feront bien le travail. L'industriel peut créer des barrières autour de lui qui vont lui permettre de rester le pourvoyeur d'idées, de ne pas le faire basculer du côté du "chef d'entreprise"...

Enfin, si l'entreprise est mieux gérée, elle dégagera plus de marge, plus d'argent à investir sur les nouvelles idées. Il faut perdre aujourd'hui pour mieux gagner demain. La dimension temporelle est introduite. Ce sont les débuts de la planification.

### Tensions Industriel-Marchand

Ce sont les plus faibles mais elles s'apparentent aux tensions Industriel-Inspiré. Et si compter l'argent revenait à tuer la création, à ne plus savoir prendre les risques qui donnent un avantage dans les négociations? Ne faut-il pas être un peu fou dans ce métier pour réussir, même commercialement?

L'industriel est problématique. Ils l'ont exprimé longtemps. Aujourd'hui, les tensions se résorbent, les patrons ont fini par trancher leur débat intérieur. Ils acceptent de composer avec la cité industrielle aujourd'hui pour mieux faire demain ce qui leur plaît vraiment.

Servir l'inspiration, c'est bien, mais faire en sorte que l'entreprise perdure, c'est mieux. Dans deux ans, peut être, on refera des folies. Et puis, on peut avoir des idées intelligentes pour toutes sortes de produits. Le métier ne sera pas totalement frustrant...

Les discours se tassent, les décisions qui trainaient sont enfin mises en oeuvre, le cours de l'action reprend.

L'entreprise a changé: les patrons acceptent de se séparer sans sentimentalisme de leurs salariés les moins efficaces. Les salariés répondent en contrôlant leurs horaires. Seuls restent le soir ceux des débuts, les amis de toujours, avec lesquels les choses ne seront jamais différentes, ceux que l'on gardera toujours dans l'entreprise, à moins qu'ils ne trahissent. On se rappelle les temps héroïques mais l'entreprise aujourd'hui est grande. On est fier et un peu triste.

L'entreprise fonctionne de plus en plus à deux vitesses. Il y a le clan des anciens et les nouveaux qui peuvent y pénétrer s'il passent avec succès l'épreuve domestique. Les autres sont là pour être efficaces. On leur demande le professionnalisme alors qu'on demande au clan la fidélité. On fait quelques exceptions pour ceux que l'on veut absolument garder. On leur donne beaucoup; en prime de leurs qualités professionnelles, ils reçoivent l'amitié.

lixé, avec crises au jour, sans active par rapport à l'ordre du jour, rationalisation et informatisation comptable (la force de la machine qui impose la façon de faire...), premières définitions de poste, premiers dessins d'organigramme,...

Cette "double vitesse" n'est pas trop difficile à gérer compte-tenu du mode de fonctionnement de l'entreprise (une majorité d'intermittents). La relation domestique reste la relation de base entre permanents qui sont aussi ceux qui travaillent le plus en amont sur les productions, le plus près de la création. Les dispositifs industriels affectent plutôt les films en fabrication (qui ont quitté les locaux de l'entreprise temporairement) et le service comptable (qui entretient très peu de relations avec les autres permanents). De plus, une partie du travail de rationalisation, de planification et de mesure est actuellement externalisé chez l'expert-comptable et non assumé par les deux associés. Que se passera-t-il le jour où ces travaux seront réintégrés dans l'entreprise à l'occasion du recrutement d'un Directeur Administratif et Financier (recrutement d'ailleurs décidé il y a près d'un an et toujours pas effectif, grâce au peu d'entrain mis à ce recrutement)? Il y a fort à parier que l'équilibre instable auquel est parvenu l'entreprise aujourd'hui sera à nouveau mis en cause.

## PRINCIPALES CONCLUSIONS DE L'ETUDE DE CAS

Le cas de l'entreprise de production audiovisuelle que nous venons d'étudier nous a permis de mettre en évidence en quoi le contrôle de gestion, sous ses dehors objectifs d'instrumentation technique, peut susciter des résistances dues à des problèmes de compatibilité entre les valeurs qu'il exprime et celles couramment mobilisées dans une entreprise. Nous dépassons ici le niveau "macro" de l'étude de la compatibilité des outils de gestion (marqués par la culture anglo-saxonne) avec la culture française<sup>34</sup> pour identifier au niveau "micro" le même type de phénomènes.

L'ensemble de cette étude est également pour nous l'occasion de redéfinir ce que l'on entend par changement et résistance au changement. Le cadre théorique des Economies de la grandeur nous permet à l'évidence de mettre l'accent sur certains traits jusqu'alors peu étudiés.

### Le changement

Les entreprises possèdent des dispositifs de coordination plus ou moins justifiables et justifiés qui leur permettent de fonctionner au quotidien. La crise, l'arrivée de nouvelles personnes, l'émergence de la critique les incitent à remettre en cause la situation, à arrêter le cours de l'action pour justifier les façons de faire et d'agir. Cette remise en cause est susceptible de faire évoluer les dispositifs vers un nouvel équilibre.

L'implantation du contrôle de gestion et, dans le cas qui nous intéresse, la mise en place des préalables organisationnels nécessaires à son bon fonctionnement, sont l'une des sources d'émergence de la critique et de modification, par la même, de la façon de se coordonner.

---

34. J. P. Segal (1991), op. cit.

Détaillons les différentes étapes par lesquelles est passée notre entreprise pour mettre en évidence ce que nous décrivons:

### 1. Le stade pré-gestionnaire

L'entreprise fonctionne selon des dispositifs non argumentés, non justifiés, faits de périodes d'agapé et de réparation locales. Les jugements sont fortement suspendus. Seul importe le maintien du cours de l'action.

### 2. L'événement qui introduit la critique

Il s'agit de la croissance de l'entreprise qui nécessite l'intégration de nouvelles personnes, recrutées pour leur professionnalisme. Puis c'est la crise de trésorerie qui amène de nouveaux actionnaires, un resserrement du contrôle des banquiers, le changement d'expert-comptable.

### 3. La période de débat

Les patrons et le personnel se livrent à un important travail de clarification de la situation. Il faut la qualifier, attribuer des grandeurs aux personnes et aux choses. Nous en avons tiré notre analyse de l'entreprise, en utilisant la typologie des Economies de la grandeur. Les trois modes de justification légitimes sont le mode domestique, le mode inspiré, ainsi que le mode marchand. Les compromis frayés entre les cités sont stables.

Les acteurs ayant analysé ainsi leur fonctionnement doivent maintenant composer avec la grandeur industrielle que les nouveaux recrutés et les partenaires financiers demandent instamment.

Ils passent par une période de latence pendant laquelle l'"industrialisation" n'avance pas. Les patrons en particulier vivent de grands débats intérieurs.

### 4. La période de stabilisation

Les patrons acceptent de reconnaître la grandeur industrielle comme légitime. Ils tissent de nouveaux compromis permettant de justifier les nouveaux modes d'action.

Un équilibre nouveau est trouvé qui passe par un fonctionnement à deux vitesses.

Les opérations de jugement industriel, ainsi que les dispositifs industriels, sont externalisés au maximum chez le nouvel expert comptable, et concentrés sur l'étape de "fabrication des productions" (qui se fait loin de la "création", y compris géographiquement). Cette externalisation permet de laisser presque intact le fonctionnement précédent entre permanents.

### 5. Les nouvelles étapes prévisibles

Un nouveau déséquilibre sera vraisemblablement introduit le jour où l'entreprise possèdera un Directeur Administratif et Financier qui devra s'ériger en parfait juge industriel (qui n'existe pas aujourd'hui en interne puisque l'associé chargé des affaires administratives et financières utilise l'épreuve domestique ou marchande et non l'épreuve industrielle pour juger les choses et les personnes). Ce nouvel acteur relancera les débats et le travail de l'entreprise pour forger de nouveaux compromis.

Il est intéressant maintenant de s'appuyer sur cette analyse particulière du changement pour repenser les phénomènes de résistances au changement.



Le changement dans les organisations et son corollaire, les résistances au changement, ont fait l'objet d'une littérature extrêmement importante. Notre propos n'est pas aujourd'hui d'en faire une revue exhaustive mais d'essayer de positionner plus précisément notre approche par rapport aux autres. Le changement est au centre de l'étude des organisations dans la mesure où celles-ci doivent trouver un juste équilibre entre une certaine régularité, stabilité, et une certaine capacité d'adaptation à l'évolution de leur environnement. Permanence et changement sont donc les deux faces d'une même question: celle de la survie et du développement des organisations.

Tel que nous percevons le champ littéraire des résistances aux changements, il nous semble que celles-ci ont d'abord été décrites, soit comme peur "naturelle" de l'homme pour la nouveauté, soit comme inertie, immobilisme, perte de la capacité d'adaptation liés à des années de routine administrative.

Devant un tel constat, les praticiens ont cherché des solutions, les théoriciens ont essayé d'approfondir la question.

Le mouvement du Développement des Organisations (O.D.) préconise, en s'appuyant sur diverses recherches de laboratoire (K. Lewin, L. Coch & J. French<sup>35</sup>) et en promouvant une nouvelle conception de l'homme au travail (D. Mc Gregor<sup>36</sup>), une gestion participative du changement, favorisant la prise de conscience des problèmes et l'émergence du besoin de changer chez les acteurs. Le problème de la gestion du changement se résume finalement pour les tenants de l'O.D. au choix de la bonne stratégie de communication. Leur apport consiste à remettre en cause les stratégies simples de persuasion.

M. Crozier et son équipe sont venus renouveler totalement ce champ en mettant l'accent sur de nouvelles causes de résistance au changement: les phénomènes de pouvoir. Ils combattent les théories antérieures:

*"Pour vaincre la résistance naturelle d'hommes dérangés dans leurs habitudes ou leurs intérêts, il faut, pense-t-on, persuader, former, éduquer sans relâche. Au besoin, on sacrifiera la lettre pour sauver l'esprit. Enfin, on manœvrera pour faire apparaître l'anachronisme et l'égoïsme des dernières résistances. Un tel modèle est tout à fait inadéquat car il ne tient aucun compte du fonctionnement réel des organisations ou des systèmes d'action, tel que l'analyse stratégique nous a permis de le montrer. Les membres d'une organisation ne sont pas en effet, attachés de façon passive et bornée à leurs routines. Ils sont tout à fait prêts à changer très rapidement s'ils sont capables de trouver leur intérêt dans les jeux qu'on leur propose.<sup>37</sup>"*

Les personnes résistent, selon cette analyse, dans la mesure où elles perdent avec le changement la marge de liberté, source de pouvoir, que l'ancien dispositif leur conférait:

*"(...) tout changement est dangereux (pour l'acteur), car il met en question inmanquablement les conditions de son jeu, ses sources de pouvoir et sa liberté d'action en modifiant ou en faisant disparaître les zones d'incertitude pertinentes qu'il contrôle<sup>38</sup>"*

Cette analyse a évidemment une très forte pertinence lorsque l'on discute de l'introduction du contrôle de gestion dans une entreprise, dont l'objectif est bien notamment d'encadrer les

---

35. Lewin K. (1952). **Group decision dans social change**. in *Readings in social psychology*. Swanson G.E., Newcomb. T.M., Hartley L. (Eds), New York, Holt, Rinehart & Winston.

Coch. L., French John R.P. Jr (1948). **Overcoming resistance to change**. in *Revue Human relations*, N°11

36. Douglas Mc Gregor (1960, traduction française 1976). **La dimension humaine de l'entreprise**. Gauthiers-Villars. Paris

37. M. Crozier, E. Friedberg (1977), op. cit., p 385-386

38. M. Crozier, E. Friedberg (1977), op cit. p 386.

comportements de façon à ce qu'ils s'inscrivent dans le sens voulu par la Direction. Le contrôle de gestion serait ainsi la façon de conférer aux acteurs des marges d'incertitude qu'ils ne peuvent utiliser que dans le "bon sens". On peut donc bien parler de réallocation du pouvoir.

Dans le cas de notre entreprise, on peut expliquer la lenteur avec laquelle l'entreprise s'"industrialise" comme un refus des deux patrons de diminuer leur espace de liberté comme leurs actionnaires le leur demandent. Dans le même ordre d'idée, le report constant de l'arrivée du nouveau Directeur Administratif et Financier peut s'expliquer par la crainte de l'associé chargé des affaires financières de perdre une partie de son pouvoir.

Bien que nous ne soyons pas opposés à une analyse crozierienne de la situation, il nous semble que l'on peut introduire un nouveau type de discours sur la résistance au changement se démarquant tant de l'O.D. que de l'analyse stratégique. Notre propos, avec l'aide des instruments d'analyse forgés par L. Boltanski et L. Thevenot, consiste à prendre au sérieux les contraintes de justification que rencontrent les acteurs. Les actions doivent être justifiables. Raisonner ainsi consiste à ne plus considérer les justifications avancées par les acteurs comme un habillage malin d'une situation entièrement gouvernée par l'intérêt individuel.

Il s'agit de sortir l'acteur du modèle de comportement utilitariste utilisé dans les sciences sociales en général, dont les travaux de Michel Crozier sont l'une des illustrations. Rappelons à cet égard cette phrase déjà citée ci-dessus:

*" Les membres d'une organisation (...) sont tout à fait prêts à changer très rapidement s'ils sont capables de trouver leur intérêt dans les jeux qu'on leur propose<sup>39</sup>"*

L. Boltanski et L. Thevenot inscrivent clairement leur travail contre cette tradition utilitariste des sciences sociales en refusant de voir dans les justifications avancées par les acteurs une simple tentative pour justifier à posteriori ce qui est injustifiable (domination de classe, relations de pouvoir, gouvernement par les désirs inconscients,...).

Ils disent de cette tradition utilitariste que "(...) l'étude de la contrainte de légitimité (qui y est faite) fait place à une analyse de la légitimation, non plus comme fondation nécessaire, mais comme rationalisation, au sens de la psychanalyse, comme entreprise de licitation a posteriori, de transformation de l'être en devoir être, de validation par une retraduction normative de l'état de fait.<sup>40</sup>"

Selon l'analyse que nous avons faite du cas de cette entreprise de production audiovisuelle, la "résistance au changement" que l'on pourrait identifier sous la lenteur du processus de rationalisation économique de l'entreprise s'explique, dans ce nouveau cadre théorique, par les problèmes de justification que rencontrent les acteurs. Pour accepter les nouveaux outils, ils doivent en justifier la présence, ce qui aboutit à un important travail d'argumentation pour forger des compromis stables entre cette nouvelle grandeur et les grandeurs habituellement mobilisées dans l'entreprise. Le rythme de l'"industrialisation" a ainsi suivi très clairement les débats intérieurs des deux associés. Maintenant que ceux-ci semblent trouver une issue, le rythme apparaît un peu plus soutenu.

Il semble clair désormais, au terme de cet article qu'il est possible de rendre compte des résistances à l'implantation du contrôle de gestion dans les entreprises dans des termes originaux mettant en cause les dispositifs de coordination utilisés et la façon dont ceux-ci sont

Nous avons ainsi pu appréhender, grâce aux travaux de L. Boltanski et L. Thevenot, les événements liés à l'introduction du contrôle de gestion dans une organisation d'une manière originale, en prenant au sérieux les contraintes de justification auxquelles sont soumis les acteurs, en prenant au sérieux les acteurs dans ce travail (i.e. sans dénoncer ce travail comme effort de légitimation a posteriori, par de grands principes, d'une situation guidée par les intérêts, les phénomènes de pouvoir ou des désirs inconscients).

Cela revient à affirmer que pour que le contrôle de gestion soit acceptable, il faut que celui-ci soit fortement justifié, que ce travail de justification ne peut être fait que par les acteurs et que ceux-ci sont sincères dans ce travail.

Par ailleurs, quels que soient les compromis forgés par les acteurs pour le rendre acceptable, le contrôle de gestion reste toujours dénonçable, comme il reste un point d'appui pour dénoncer d'autres dispositifs moins industriels.

Le modèle des Economies de la grandeur, étant ainsi capable de rendre compte largement de la richesse des disputes et des accords ayant pour objet le contrôle de gestion, ouvre de nouvelles perspectives à la recherche dans ce domaine.

## BIBLIOGRAPHIE

- BENNIS W. B. (1969, traduction française 1969)  
**Le développement des organisations, sa pratique, ses perspectives et ses problèmes.**  
 Dalloz. Paris
- BESSION P., BOUQUIN H.(1991)  
**Identité et légitimité de la fonction contrôle de gestion.** In *Revue Française de Gestion*, Jan-Fev.N°82.
- BOLTANSKI L., THEVENOT L.(1987)  
**Les économies de la grandeur,** Cahiers du Centre d'Etudes de l'Emploi, N°31, PUF
- BOLTANSKI L. (1990)  
**L'amour et la justice comme compétences.** Editions Metailié. Collection "Leçon de choses". Paris.
- BOUQUIN H.(1988)  
**Les perspectives de la recherche en contrôle de gestion (I- Les cadres conceptuels),**  
 Cahier de recherche de l'IAE de Lille, N°88/2
- COCH. L., FRENCH JOHN R.P. JR (1948).  
**Overcoming resistance to change.** in *Revue Human relations*, N°11
- CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977)  
**L'acteur et le système.** Editions du Seuil. Paris
- DEMSKI J. S.(1980)  
**Information Analysis.** 2nde edition. Addison-Wesley publishing Company. Reading, Massachussets, USA.
- D'IRIBARNE P.(1989)  
**La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales,** Editions du seuil, Sociologie
- FIOL M.(1991)  
**La convergence des buts dans l'entreprise,** Thèse d'Etat, Paris-IX Dauphine
- FIOL M., JOUAULT P. (1991)  
**Pour un contrôle de direction.** in *Revue Française de Gestion*, N°82, Jan-Fev 1981.
- MC GREGOR D. (1960, traduction française 1976)  
**La dimension humaine de l'entreprise.** Gauthiers-Villars. Paris
- HOFSTEDE G.(1981)  
**Management control of public and Not-for-profit activities,** in *Accounting, Organisations and Society*, Vol 6, N°3

- JOFFRE P.(1989)  
L'économie des coûts de transaction, in *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, G. Charreaux, A. Couret, P. Joffre, G. Koenig, B de Montmorillon, Editions Economica, Paris.
- LATOUR B., WOOLGAR S.(1988)  
La vie de Laboratoire. La production des faits scientifiques. Editions La Découverte, Paris
- LAUFER R., PARADEISE C. (1982)  
Le prince Bureaucrate, Flammarion, Paris
- LAUFER R. (1987)  
La mesure des choses, in *Le genre Humain*, N°14, Editions du Seuil, Paris
- LEWIN K. (1952).  
Group decision dans social change. in *Readings in social psychology*. Swanson G.E., Newcomb. T.M., Hartley L. (Eds), New York, Holt, Rinehart & Winston.
- OUCHI W.(1980)  
Markets, bureaucraties ans clans, in *Administrative Science Quaterly*, Mars 1980, N°25
- OUCHI W.(1981, traduction française 1982)  
Théorie Z, Inter-Editions, Paris
- SEGAL J.P.(1991)  
Peut-on vaincre les résistances au contrôle de gestion en France. in *Revue Française de gestion*, N°82, Jan-Fev
- SMIRCICH L.(1983)  
Concepts of culture and organizational analysis. in *Administrative Science Quarterly*, N°28, Sept 83.
- MAX WEBER (1922, traduction française 1971)  
Economie et société (Tome-II), Plon, Paris