



HAL
open science

LE ROLE DE LA CONFIANCE DANS L'ECHANGE D'INFORMATION : Etude de relations de contrôle en milieu hospitalier

Fabienne Alvarez

► **To cite this version:**

Fabienne Alvarez. LE ROLE DE LA CONFIANCE DANS L'ECHANGE D'INFORMATION : Etude de relations de contrôle en milieu hospitalier. Sciences de l'Homme et Société. Université Paris IX Dauphine, 2001. Français. NNT : . tel-02545337

HAL Id: tel-02545337

<https://hal.science/tel-02545337>

Submitted on 17 Apr 2020

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.

**LE ROLE DE LA CONFIANCE
DANS L'ECHANGE D'INFORMATION**
Etude de relations de contrôle en milieu hospitalier

THESE

pour l'obtention du titre de

DOCTEUR ÈS SCIENCES DE GESTION

(arrêté du 30 mars 1992)

Présentée et soutenue publiquement par

Fabienne ALVAREZ

Le 6 décembre 2001

JURY

M. Patrick BESSON

Professeur à l'ESCP-EAP

Directeur de recherche

M. Henri BOUQUIN

Professeur à l'Université Paris IX Dauphine

Suffragant

M. Yves DUPUY

Professeur à l'Université de Montpellier II

Rapporteur

M. Christian HOARAU

Professeur du Conservatoire National des Arts et Métiers

Rapporteur

M. Yvon PESQUEUX

Professeur du Conservatoire National des Arts et Métiers

Suffragant

« L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs ».

A mes parents

A Joël

Avec beaucoup d'amour

REMERCIEMENTS

Si la thèse place le (futur) chercheur face à ses propres questionnements, c'est à tous ceux qui m'ont accompagnée dans ce travail, que je souhaite ici exprimer toute ma gratitude. Ils sont nombreux, qu'il me soit permis ici de leur accorder ces quelques lignes.

Je remercie tout d'abord mon directeur de thèse, Monsieur Patrick Besson, pour la confiance qu'il m'a accordée, pour ses conseils et ses encouragements tout au long de ce travail, et pour son soutien à certaines étapes décisives de ce parcours.

Je tiens à exprimer ma profonde reconnaissance à Monsieur Christian Hoarau, qui a su se rendre disponible et ouvert pendant la recherche. Je le remercie aussi pour sa présence et pour avoir accepté la tâche de rapporteur.

Je tiens également à remercier Monsieur Yves Dupuy de me faire l'honneur d'évaluer ce travail de recherche.

Ma reconnaissance va à Monsieur Henri Bouquin, pour sa présence de ce jury, pour ses remarques constructives lors de la présoutenance ou à l'occasion de journées des thèses du CREFIGE, mais également pour m'avoir intégrée dans l'équipe 'UV13' au sein de laquelle j'ai pu découvrir les joies de l'enseignement.

Mes remerciements s'adressent aussi à Monsieur Yvon Pesqueux, pour avoir accepté de participer à mon jury, et pour la gentillesse avec laquelle il a toujours su répondre aux questions et sollicitations lors de ma recherche.

Pour avoir accepté que je réalise cette recherche au sein de l'Hôpital Européen Georges Pompidou, j'exprime ma reconnaissance à Monsieur Louis Omnès et à Madame Eliane Rameau. Mes remerciements vont en particulier à Valérie et à toute l'équipe du Département Contrôle de Gestion et Finances de l'HEGP pour son accueil chaleureux et le temps consacré à répondre à mes nombreuses questions.

Cette thèse doit beaucoup aux jeunes chercheurs et amis que sont Myriam Lyagoubi, Nihel Chabrak et Thomas Lesobre. Pour nos échanges, pour votre soutien sans faille et votre disponibilité, merci.

Aux membres actuels et associés du CREFIGE je tiens à exprimer mes sincères remerciements pour leur soutien permanent et les remarques sur mon travail. Je remercie en particulier Catherine Chevallier, Samuel Sponem, Jean-Luc Moriceau.

Un grand merci à Damon Gorsorkhi, Julie Tixier et Lotfi Karoui, pour leurs relectures. Mes amitiés vont également aux autres doctorants du CREPA, du DMSP et du CEREG pour les échanges, les discussions parfois passionnées que nous avons eues.

Merci donc pour l'ambiance sympathique qu'ils contribuent à créer au sein de l'Ecole Doctorale. Je profite de cette occasion pour dire à quel point j'ai apprécié les séminaires EDOGEST, pour la curiosité et l'ouverture intellectuelle qu'ils suscitent.

Participer au Programme Doctoral ESSEC m'a permis de partager des expériences de recherche enrichissantes. J'ai apprécié les échanges avec les autres doctorants, en particulier Alain Klarsfeld et Valérie Renaudin.

Je n'oublie pas mes anciens collègues du département Contrôle/Audit l'ESCEM, Joël Justin et Rogatien Guihard, qui ont m'ont ménagé de bonnes conditions de travail pour la fin de la thèse et ont contribué à ce que cette expérience soit à la fois enrichissante et agréable. Merci à Lucile pour son amitié.

Cette thèse est l'aboutissement d'un long travail qui n'aurait pu être mené à bien sans la présence constante de mon entourage et de ma famille. Merci du fond du cœur à ceux qui nous soutiennent et nous encouragent, à mes parents, à mes sœurs Cécile et Laurence, à ma future belle-famille, à nos amis Rodolphe et Vivienne, Guimy, Fabrice, Patrick, Lucile et Armand, Marie, Francis, Stephen, Véronique, Giao, et tous les autres que je ne peux mentionner mais que je n'ai pas oublié.

Merci à vous qui avez cheminé avec moi.

Enfin, merci à Joël, pour sa compréhension, sa patience et sa présence à mes côtés qui, jour après jour, donne du *sens* à ce que je fais. Merci à toi d'être là.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	8
SOMMAIRE	12
INTRODUCTION	14
1. Clarification des concepts de la recherche	16
2. Histoire de la thèse	18
3. Comment rendre compte : fidélité et intelligibilité	21
PREMIERE PARTIE : CONTROLE, INFORMATION, CONFIANCE	24
CHAPITRE 1 LA RELATION DE CONTROLE : UNE RELATION SOCIALE ET PLURIELLE	28
Section 1. Le principe d'unilatéralité des relations	32
Section 2. Le principe de bilatéralité des relations	45
Section 3. La relation de contrôle comme relation d'échange plurielle	58
CHAPITRE 2 CONTENU ET DYNAMIQUE DE LA RELATION DE CONTROLE	76
Section 1. Le contenu : l'échange d'information	80
Section 2. Une dynamique de la confiance	93
Section 3. Caractéristiques de la confiance	113
Conclusion de la première partie	138
DEUXIEME PARTIE : DEMARCHE ET METHODES DE LA RECHERCHE	144
CHAPITRE 3 POSITION EPISTEMOLOGIQUE ET IMPLICATIONS METHODOLOGIQUES	148
Section 1. Positionnement épistémologique : une perspective interprétativiste	152
Section 2. Implications méthodologiques	162
Section 3. Les conditions de validité et de fiabilité de la recherche	175
CHAPITRE 4 PRESENTATION DU CAS : ENVIRONNEMENT ET ORGANISATION	182
Section 1. Le contexte de gestion hospitalière	188
Section 2. Mise en évidence de zones de risques organisationnels à l'hôpital	204
Section 3. Les spécificités de l'Hôpital Européen Georges Pompidou	220
CHAPITRE 5 METHODES DE RECUEIL ET D'ANALYSE DES DONNEES	242
Section 1. Le recueil des données qualitatives	246
Section 2. Analyse des données	263
Conclusion de la deuxième partie	288

TROISIEME PARTIE : ANALYSE EMPIRIQUE DE RELATIONS DE CONTROLE :
L'HOPITAL EUROPEEN GEORGES POMPIDOU **294**

CHAPITRE 6	ANALYSE DES REPRESENTATIONS INDIVIDUELLES DE LA RELATION DE CONTROLE	298
	Section 1. Les contrôleurs de gestion HEGP	302
	Section 2. La Direction des Finances	315
	Section 3. La Direction de la Politique Médicale	327
	Section 4. Les médecins	336
CHAPITRE 7	ANALYSES INTRA-GROUPE ET INTER-GROUPE	356
	Section 1. Analyses intra-groupe	360
	Section 2. Analyses inter-groupe	372
CHAPITRE 8	RESULTATS DE LA RECHERCHE ET EMERGENCE D'UN CADRE THEORIQUE D'INTERPRETATION	382
	Section 1. Interprétations théoriques	386
	Section 2. Propositions issues de la recherche	391
	<u>CONCLUSION ET PROLONGEMENTS DE LA RECHERCHE</u>	400
	1. Heurts et bonheurs de la recherche qualitative	402
	2. Apports de la recherche	403
	3. Limites et prolongements de la recherche	406
	BIBLIOGRAPHIE	409
	LISTE DES TABLEAUX	436
	LISTE DES FIGURES	438
	LISTE DES ENCADRES	438
	TABLE DES MATIERES	440
	ANNEXES	451

INTRODUCTION

*« En ce domaine qui nous occupe, plus que dans n'importe quel autre,
il n'est de bon travail qui ne soit une quête sincère de la vérité.
Non pas la vérité absolue, établie une fois pour toutes par les dogmes,
mais celle qui se remet toujours en question et s'approfondit sans cesse
par le désir de comprendre plus justement le réel dans lequel nous vivons
et que nous contribuons à produire ».*

Quivy et van Campenhoudt (1995, p. 13).

1. Clarification des concepts de la recherche

La confiance est aujourd'hui considérée comme concept pertinent dans le domaine de la gestion. La reconnaissance de formes hybrides d'organisation (Lorenz, 1988) permet d'envisager des formes de coordination alternatives au marché et à la hiérarchie, traditionnellement reconnus comme formes exclusives de régulation des échanges (Williamson, 1975). La confiance pénètre alors l'analyse de manière plus visible. Les recherches sur les réseaux inter-organisationnels par exemple (Jones, Hesterly et Borgatti, 1997, Uzzi, 1996, Grandori et Soda, 1995, Powell, 1990), de par l'intérêt qu'ils portent à la relation d'échange, ont clairement identifié le rôle déterminant de la confiance, véritable « lubrifiant du système social » (Arrow, 1974).

La transposition de ces résultats à la perspective intra-organisationnelle amène, dans une lecture plus locale, à interroger les processus, c'est-à-dire à s'intéresser « *à la façon dont les acteurs construisent leurs univers organisationnel, interprètent les situations, instruisent leurs décisions, posent leurs actes et interagissent* » (Desreumaux, 1998, p. 7). Le contrôle, en tant que processus d'influence des comportements (Anthony, 1988) s'inscrit de fait au cœur de la dynamique organisationnelle (Bouquin, 2000). Ce lien étroit entre contrôle et organisation se traduit par une grande diversité des typologies s'appliquant au processus de contrôle.

S'il est admis que les mécanismes qui conduisent à l'intégration des comportements peuvent être interpersonnels (Simon, 1976, p. 100), et si l'interaction individuelle constitue un mode de contrôle des comportements (Chiapello, 1996) on peut introduire sereinement le concept de confiance dans le champ du contrôle. De nombreuses questions émergent alors. Comment fonctionnent ces interactions ? Quelle est la dynamique qui les sous-tend ? Est-ce la confiance ? Quel rôle y joue-t-elle ?

L'objectif de notre recherche est d'analyser la dynamique de ces échanges en situation de contrôle¹, qui ne peut à notre sens que s'inscrire dans une logique de complémentarité entre contrôle formel et contrôle informel (Guibert et Dupuy, 1997).

Dans le domaine de la psychologie sociale, Fischer (1987, p. 50) explique que le type de ressources échangées oriente les interactions. Six ressources principales ont été identifiées², parmi lesquelles l'information. On peut donc considérer que les échanges d'information, puisqu'ils influencent la dynamique de l'interaction, façonnent cette modalité de contrôle. **L'analyse du rôle de la confiance dans l'échange d'information affine la question de l'influence des comportements par le biais d'interactions individuelles. Cette problématique se situe ainsi en plein cœur du contrôle organisationnel.** Ces questions n'en sont que plus actuelles que le contrôleur de gestion y joue un rôle primordial et central (Bouquin et Pesqueux, 1999).

La première partie de la thèse propose une conception plurielle de la relation de contrôle, dans laquelle s'inscrivent ces échanges d'information. Nous serons amenée à faire référence à la confiance. Il convient donc de clarifier le sens, avant d'en proposer une vision plus complète dans la deuxième partie. La définition de la confiance proposée par MacAllister (1995), postule que **la confiance favorise l'action volontaire d'une personne sur la base d'une parole, d'une action ou d'une décision d'une autre personne.**

¹ Nous développerons notre acception de la notion de situation de contrôle dans la section 3 du premier chapitre. Nous précisons simplement qu'elle combine des dispositifs formels de contrôle et une dynamique relationnelle.

² Fischer (1987, p. 51) cite les travaux de Foa et Foa (1974) qui ont classé les ressources de l'échange en six catégories : l'amour, les services, les biens, l'argent, l'information et le statut.

2. Histoire de la thèse

Notre question de recherche est donc la suivante :

Quel est le rôle de la confiance dans l'échange d'information ?

Son champs d'étude est celui du contrôle organisationnel, et plus particulièrement ce que nous définissons par la suite comme **relation de contrôle**.

Nous pouvons aujourd'hui la formuler de manière précise, mais cela n'a pas été le cas dès le début de la recherche. En effet, nous avons débuté ce travail de recherche par une problématique assez large du lien entre confiance et contrôle. Cette volonté faisait suite au mémoire de DEA que nous avons réalisé sur le même thème¹.

La première étape de revue de la littérature a été consacrée à un approfondissement des concepts de contrôle, de confiance, mais surtout à l'étude et l'analyse des liens qui pouvaient exister entre ces deux notions. Nous nous sommes dirigée vers des cadres théoriques auxquels nombre de recherches dans le domaine du contrôle font référence, en particulier la théorie de l'agence. Bien évidemment, cela nous a conduit à la formulation d'un certain nombre d'hypothèses sur notre objet de recherche que d'autres courants tels la théorie des transactions informelles (Breton et Wintrobe, 1982), ou les travaux s'inspirant de la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975, Ouchi 1980), sont venus enrichir. Enfin, les travaux sur les réseaux sociaux inter-organisationnels et la théorie de l'encastrement (Granovetter, 1985) sont venus compléter ce cadre théorique¹.

¹ Voir Alvarez (1995).

L'intérêt de ces travaux était théorique, nous n'en mesurons pas encore les enjeux épistémologiques. C'est probablement pour cette raison que nous nous sommes orientée en définitive vers des approches plus qualitatives¹.

Dans un deuxième temps, nous avons cherché un terrain. Nous envisagions alors de réaliser une étude de cas multi-sites regroupant des organisations très différentes, afin de comparer la manière dont le lien contrôle-confiance s'exprimait. Lors d'une première étude exploratoire, nous avons interrogé des contrôleurs et managers d'entreprises privées différentes. L'annexe 1 en synthétise le déroulement et les apports.

Lors de la seconde étude, *devenue* exploratoire, nous avons contacté un chef de service dans un hôpital de l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris afin de réaliser des entretiens dans son service. Ces derniers se sont déroulés sans problème, et compte tenu de l'intérêt qu'a suscité chez nous cette expérience, nous avons souhaité en faire notre cas d'étude, mais le contrôleur de gestion de l'hôpital s'est montré très méfiant, sans doute parce que nous étions recommandée par le chef de service et il ne nous a pas été possible de poursuivre la recherche dans cet hôpital. Le cas de l'Hôpital Européen Georges Pompidou s'est présenté bien plus tard. L'annexe 6 en retrace les étapes.

Suite à ces premières expériences du terrain, nous avons abandonné les hypothèses sur lesquelles nous avions pensé travailler. La réalité organisationnelle nous est apparue complexe, il fallait tenir compte de nombreux paramètres, il y avait beaucoup d'éléments à *comprendre*. D'une question sur le '*comment*', nous avons évolué vers une question sur le '*quoi*'. Quel rôle la confiance pouvait-elle jouer sur le contrôle ? Nous sentions que la problématique était vaste, sans toutefois arriver à trouver un axe d'analyse plus fin.

¹ Le recul inhérent à la fin de la thèse et le « vécu » sur le terrain n'ont pas permis de clarifier les motivations qui justifiaient, *en ce temps*, ces choix théoriques. Le lecteur intéressé pourra se reporter à la « chronologie » de notre pensée au travers des communications effectuées.

Lorsque nous avons intégré l'Hôpital Européen Georges Pompidou, nous sommes donc restée ouverte aux données, aux acteurs, aux évènements. Cette attitude est favorisée par le contact régulier que permet une observation non participante.

Ce sont de petits évènements, conflits entre personnes autour d'un dispositif de contrôle, qui dans un premier temps ont fait surgir la dimension de l'échange d'information, ce qu'ont confirmé, dans un deuxième temps, les entretiens comme postule Eisenhardt (1989b) en indiquant qu'il est possible que la question n'émerge que pendant la phase de recueil des données.

Que faire alors du cadre théorique ?

Nous avons choisi de garder le cadre théorique initial pour plusieurs raisons :

- il représentait un travail effectif ;
- il avait contribué à éclaircir certains aspects de notre problématique ;
- la littérature académique sur la recherche qualitative autorisait un « retour sur la théorie » et l'émergence de cadres d'interprétations nouveaux ;
- **il nous permettait** de témoigner du processus de recherche, de sa non linéarité **et de rendre compte avec fidélité du travail de recherche.**

¹ Bien qu'il soit possible de réaliser des recherches qualitatives avec un positionnement positiviste.

3. Comment rendre compte : fidélité et intelligibilité

Pour répondre à cette exigence de fidélité, nous avons veillé à rendre aussi explicite que possible les choix effectués tout au long de la recherche, même s'il est vrai que le chercheur laisse sur son objet quelques empreintes. Ainsi, « *le texte communique les observations faites et interprétées, mais se reflète sui lui-même en tant que document écrit que le lecteur doit rendre sensé* » (Manning, 1979).

Nous avons mentionné le décalage entre le début du travail de recherche sur la base d'une problématique large du lien contrôle-confiance, et l'émergence, pendant la collecte des données de la question plus précise de l'échange d'information.

Malgré le fait que « *l'écriture impose sur le langage une linéarité, une séquentialité et une existence dans l'espace que le discours n'a pas* » (Hawkins, 1977, p. 136)¹, le plan de la thèse retrace, dans une certaine mesure, le cheminement effectué.

La thèse est composée de trois parties :

- Théorique (chapitres 1 et 2)
- Méthodologique (chapitres 3, 4, 5)
- Empirique (chapitre 6, 7, 8).

La première partie étudie les fondements de la relation de contrôle et le rôle de la confiance dans l'échange d'information.

Le premier chapitre analyse la littérature traitant du contrôle selon la **nature de la relation de contrôle** (unilatérale, bilatérale, plurielle).

¹¹ Hawkins T. (1977), *Structuralism and Semiotics*, Berkeley, CA : University of California Press. Cité par Manning (1979).

Le **deuxième chapitre** analyse le **contenu** (l'échange d'information) et la **dynamique** (la confiance) **de la relation de contrôle**.

La **deuxième partie** explicite la démarche globale de la recherche et les dispositifs mis en œuvre.

Le **troisième chapitre** précise le **positionnement épistémologique** et ses **implications méthodologiques** qui ont conduit au choix de l'étude de cas.

Le **quatrième chapitre** présente l'environnement de l'hôpital et ses spécificités, afin de favoriser une compréhension du contexte des échanges.

Le **cinquième chapitre** expose le **dispositif de recueil** des données. Nous avons élaboré, à partir d'outils proposés par différents chercheurs, un **processus global d'analyse des données** qui s'adapte à notre objet de recherche.

La **troisième partie** présente les analyses et les résultats de la recherche.

Le **sixième chapitre** analyse les **représentations individuelles de la relation de contrôle** pour quatre groupes d'acteurs.

Le **septième chapitre** procède aux **analyses intra-groupe et inter-groupe** pour appréhender les **logiques socio-organisationnelles** de la confiance et de l'échange d'information.

Le **huitième chapitre** présente les résultats de la recherche. Des **interprétations théoriques** y sont proposées à l'aune d'un cadre émergent et des **propositions** sont élaborées à partir de la compréhension offerte par le terrain.

PREMIERE PARTIE

CONTROLE, INFORMATION, CONFIANCE

L'objectif de cette première partie est d'analyser les liens théoriques entre contrôle et confiance. On peut considérer que la démarche de contrôle, au sens large, en tant que processus d'influence des individus dans les organisations constitue une relation d'agence¹. Nous avons opté pour une analyse qui nous permette, au fil des choix théoriques, de progresser vers une conceptualisation de plus en plus fine de notre objet de recherche. Notre démarche se justifie par l'absence d'un corpus théorique unique apte à éclairer un phénomène aussi complexe que le processus d'échange de l'information dans une organisation. De ce fait, la compréhension de celui-ci passe par des détours multiparadigmatiques.

Le **premier chapitre** nous permet de considérer la nature de la relation de contrôle comme devant s'inscrire dans une temporalité et dans un contexte social qui en font une relation d'échange plurielle. La difficulté essentielle d'une telle analyse réside dans le fait que le champ du contrôle organisationnel, dont les frontières ne font pas l'objet d'un consensus clair, est lui-même composé de sous-ensembles qu'il est difficile de catégoriser.

Le **deuxième chapitre** s'intéresse au contenu et à la dynamique de la relation de contrôle d'une part et aux rôles que la confiance peut jouer dans l'efficacité de l'échange d'information.

La relation de contrôle passe d'un contexte de production d'informations à celui de sélection d'informations de gestion. De ce fait, elle doit être considérée comme une relation dont l'essence réside dans l'échange d'informations. La dynamique qui anime et conditionne tout à la fois ces échanges a elle aussi évolué, passant d'un contexte d'opportunisme à une logique de confiance. La confiance joue alors un rôle important dans l'échange d'informations. L'objectif de notre recherche est d'en analyser les fondements et la dynamique.

¹ Nous distinguons *la relation d'agence*, qui exprime la relation supérieur-subordonné, et la *théorie de l'agence*, qui est l'une des approches formalisant le fonctionnement organisationnel.

**CHAPITRE 1 LA RELATION DE CONTROLE : UNE
RELATION SOCIALE ET PLURIELLE**

Nous analysons dans le cadre de ce premier chapitre la nature de la relation de contrôle. La littérature portant sur le contrôle organisationnel est abondante et l'analyse que nous en faisons ne peut être que partielle. Ce premier chapitre est composé de trois sections.

La **première section** rend compte des fondements du contrôle organisationnel tels qu'ils ont été établis par des auteurs classiques. Nous traitons en particulier du contrôle dans la vision tayloriste de l'organisation, dans les travaux issus de la théorie de l'agence et dans les analyses classiques des organisations.

La **deuxième section** s'intéresse à d'autres modes de contrôle qui remettent en cause certaines hypothèses des modèles classiques. La logique de la décentralisation a marqué les entreprises et par conséquent le processus de contrôle, fondé sur le principe de responsabilité. L'ouverture que proposent ces principes de contrôle conduisent vers ce que nous appelons la relation de contrôle.

La **troisième section** développe la conception sociale du contrôle que nous considérons, à l'instar de Granovetter (1985), comme étant « encastrée » dans des relations informelles. Dès lors, la relation de contrôle ne peut être envisagée et analysée hors de son '*réseau social*', ce qui en modifie les contours et la dynamique.

Section 1. Le principe d'unilatéralité des relations

1.1. Le paradigme de la conformité

1.1.1. Conformité à l'autorité hiérarchique

Le contrôle dans les organisations s'obtient classiquement par le biais de règles formelles ou informelles (Crozier et Friedberg ; 1977 ; Clegg, 1981). La hiérarchie, la standardisation des procédés de travail, la division et la spécialisation du travail y sont primordiales. L'obsession du contrôle qui en découle reflète deux aspects cruciaux des organisations. Selon Mintzberg (1989, p. 204) : *« tout est fait pour éliminer l'incertitude de sorte que la machine bureaucratique puisse fonctionner en douceur, sans interruption, le centre opérationnel soigneusement muré hors des influences extérieures. Ensuite, ces structures sont hantées par les conflits ; les systèmes de contrôle sont nécessaires pour les contenir »*.

L'idée de discipline résume les deux tiers des principes d'administration définis par Fayol (1916). L'auteur marque fortement sa conception de la fonction d'administration : *« l'esprit public est profondément convaincu que la discipline est absolument nécessaire à la bonne marche des affaires, qu'aucune entreprise ne saurait prospérer sans discipline »*. Si Fayol est sans conteste le père du management pour certains Morin (1979), c'est en vertu de ses apports fondamentaux à la discipline du contrôle. En effet, son PO3C (planifier, organiser, commander, coordonner, contrôler) est connu de tous, et la manière dont il a précisé les limites de la fonction d'administration a permis de cerner le rôle et la place du contrôle. Fayol (1916, p. 19) écrit *« la fonction administrative n'a pour objet et pour instrument que le corps social »*. Cependant sa première démarche a été de préciser quatorze principes d'administration générale : la division du travail, l'autorité, la discipline, l'unité de commandement, l'unité de direction, la subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général, la rémunération, la centralisation, la

hiérarchie, l'ordre, l'équité, la stabilité du personnel, l'initiative et l'union du personnel. Ses principes demeurent d'actualité et résument l'étendue des tâches administratives du contrôleur.

Un certain nombre de ces principes d'administration reposent très largement sur des règles dont l'impact sur les individus est fortement structurant, voire contraignant. Pourtant, la notion de règle est double. Ainsi, Giddens (1984, p. 67) considère que « *les règles ont deux dimensions qu'il est essentiel de distinguer sur le plan conceptuel : elles sont liées à la constitution de sens d'un côté et à la sanction des modes de conduites sociales de l'autre* ». Toutefois, la vision classique n'en retient que l'aspect contraignant, c'est-à-dire revêtant trois significations : l'une matérielle, l'autre associée à des sanctions, et la troisième d'ordre structurel¹ (Giddens, 1984, p. 234).

Ces formes de contrôle coercitif ou manipulateur « *détruisent la légitimité, et à sa place introduisent un instrumentalisme hautement déloyal et autodéfensif* » (Roberts, 1989, p. 289). Par ailleurs, Simon (1976, p. 135) précise que l'utilisation généralisée de l'autorité comme outil de coordination de l'activité des groupes reflète l'importance qu'y attachent les acteurs. En cas de désobéissance, un ensemble élaboré de sanctions peut être utilisé et appliqué contre le membre de l'organisation transgressant les règles. Le rôle joué par cet outil est selon l'auteur de trois types :

- en premier lieu, l'autorité fait valoir la responsabilité de l'individu face à ceux qui exercent l'autorité ;
- en second lieu, elle préserve l'expertise dans la prise de décision ;
- enfin, elle permet la coordination des activités.

On peut par ailleurs considérer que les travaux de Taylor (1911) s'inscrivent dans cette perspective unilatérale du contrôle.

¹ Pour Giddens (1984, p. 234) la contrainte matérielle « *dérive de la nature du monde matériel et des qualités physiques du corps* » ; la contrainte comme sanction négative « *dérive des réponses punitives qu'adressent des agents à d'autres agents* » ; la contrainte structurelle « *dérive du caractère contextuel de l'action, c'est-à-dire du caractère 'donné' des propriétés structurelles pour des acteurs situés [dans l'espace-temps]* ».

Il est fondamental de se demander quelles étaient les intentions premières de Taylor (1911) dans sa mise en œuvre d'une direction scientifique du travail, puisque les instruments de gestion peuvent s'avérer être les « serviteurs dociles »¹ des intentions qui ont présidé à leur élaboration. L'argumentaire que l'auteur développe contraste de manière étonnante avec la réputation que ses principes d'organisation du travail se sont bâtis. Comme l'auteur l'explique lui-même, l'étape fondamentale, de la mise en œuvre de la méthode de direction scientifique repose sur une révolution complète de l'état d'esprit des ouvriers, notamment sur la manière dont ils envisagent leurs devoirs vis-à-vis de leur travail et de leur employeur. Elle nécessite également un changement radical d'état d'esprit chez la direction² au grand complet.

La définition des fonctions de l'organisation scientifique du travail permet également de se pencher sur la problématique de la confiance (ou de la méfiance) dans le système de contrôle des tâches tel que Taylor (1911) le définit. La collaboration constitue un fondement de l'approche développée par l'auteur³. Cependant, la « naïveté » de sa conception et les difficultés d'application de sa recommandation nous amènent à nous questionner sur les intentions réelles de Taylor et sur la volonté de changement des mentalités. Il constate d'ailleurs « *une très grande opposition de la part de ceux qui font partie de la direction à accomplir leurs nouveaux devoirs et comparativement une très faible opposition de la part des ouvriers à coopérer en accomplissant leurs nouvelles tâches* »⁴. Il est de ce fait difficile de se prononcer sur les motivations personnelles de Taylor. On ne peut que constater le climat de méfiance dans lequel ses principes d'organisation du travail ont été instaurés⁵ et les pratiques auxquelles ils ont donné lieu.

¹ Pour reprendre l'expression de Berry (1983).

² Taylor (1911) entend par direction, les contremaîtres, les ingénieurs, et chefs d'atelier et de service, les propriétaires de l'entreprise et les membres du conseil d'administration.

³ Taylor souligne le fait que les membres de la direction « *collaborent cordialement avec leurs ouvriers de façon à avoir la certitude que le travail s'exécute conformément aux principes de la Science qui a été créée* ».

⁴ Contrairement à l'idée qui est généralement répandue, les réticences à la coopération proviennent essentiellement de la direction générale. Ainsi, l'attitude de méfiance qui a été précédemment relevée est issue en majeure partie des rangs de ceux qui sont censés instaurer la révolution d'esprit en faveur d'une coopération amicale. Là encore, les propos de Taylor laissent sceptiques. Comment peut-on attribuer à la direction une tâche dont on sait qu'elle est réticente à l'accomplir?

⁵ Selon Bouquin (1988, p. 3) « *le contrôle est (pour Taylor) d'abord affaire de normes, de codification des résultats attendus, avant d'être vérification : conséquence du rôle moins actif attribué à la supervision hiérarchique au profit de la standardisation des résultats* ».

1.1.2. Conformité aux engagements contractuels

Il est intéressant, sinon fondamental, de s'arrêter sur la théorie de l'agence, en tant qu'« *embryon formel de la théorie des organisations* » (Granger, 2000, p. 20). Le contrôle, lorsqu'il est considéré comme un modèle contractuel, permet une réduction de la complexité. Mintzberg (1994) remarque qu'« *une obsession du contrôle paraît généralement refléter une peur de l'incertitude* ». L'obsession du contrôle induit toutes sortes de comportements et tout particulièrement l'aversion au risque. Complexité des situations d'agence, incertitude, risque, autant de qualificatifs pour résumer les problèmes auxquels la théorie de l'agence a tenté d'apporter une réponse. A cet égard, elle constitue, malgré les nombreuses critiques qu'elle a suscité, un cadre théorique souvent utilisé pour répondre aux problématiques de contrôle. White (1990) souligne que « *malgré le fait que les économistes parlent du 'problème d'agence', l'agence est en fait une solution [...]. Le problème ancien et inéluctable est celui de savoir comment atteindre et maintenir le contrôle afin de soutenir des objectifs, bien que variables, définis* ».

Dans une définition devenue classique, Jensen et Meckling (1976) associent la relation d'agence à « *un contrat dans lequel une (ou plusieurs) personne(s) (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour réaliser en son nom (pour son compte) un service impliquant une délégation et un pouvoir de prise de décision à l'agent* ». La définition des organisations qui en découle les représente comme « *des fictions légales servant de lien à un ensemble de relations contractuelles entre les individus* » (Jensen et Meckling, 1976). Fama et Jensen (1983a) ont également cette vision d'un « *nœud de contrats, écrits et non écrits, entre les détenteurs des facteurs de production et les clients* ». Ces contrats, ajoutent-ils, sont des « *règles du jeu internes [qui] spécifient les droits de chaque agent dans l'organisation, des critères de performance sur lesquels les agents sont évalués et les fonctions de résultat auxquelles ils sont confrontés* ».

Dans cette organisation conçue comme ensemble de relations contractuelles, il convient de faire la différence entre la relation d'agence, qui se retrouve dans bon nombre de

situations organisationnelles, et le conflit d'agence¹ qui apparaît seulement si les intérêts des parties divergent d'une part, et si l'information concernant l'état de nature et le comportement des agents est imparfaite et qu'il existe une asymétrie d'information entre les parties-prenantes, d'autre part. Nous trouvons ici les hypothèses de base du modèle. Les conséquences de ces problèmes liés à l'information sont les suivantes :

- le contrat entre l'agent et le principal est incomplet ;
- le principal ne peut contrôler sans coût et de manière parfaite les actions de l'agent².

Chaque partie-prenante est supposée maximiser sa propre utilité. En raison de la divergence des intérêts, l'agent est suspecté de ne pas faire le maximum d'efforts pour respecter les intérêts du principal. Ce dernier ne peut facilement dissocier la performance personnelle de l'agent de celle de l'équipe. L'agent a donc une motivation pour le « tirage au flanc »,³ source de comportements opportunistes caractéristiques de la relation entre les parties-prenantes dans la théorie de l'agence. L'opportunisme de l'agent peut prendre deux formes (Coriat et Weinstein, 1995) que l'on peut distinguer en fonction de son occurrence dans la relation contractuelle. La première forme est appelée opportunisme *ex ante* qui signifie « tricher » avant la signature d'un contrat (par exemple donner de fausses informations sur le produit que l'on va vendre). Nous sommes en présence de ce que Arrow (1991) appelle le problème de l'information

¹ Il résulte de la relation d'agence, pour le principal, une perte de source d'informations sur les tâches qu'il n'exerce plus lui-même, ainsi qu'une difficulté à évaluer la performance de l'agent sur une compétence qu'il ne maîtrise pas lui-même. La théorie de l'agence désigne ces phénomènes par le concept d'asymétrie informationnelle. D'où une situation d'incertitude pour le principal « *quant au comportement de l'agent, à son respect du contrat et aux objectifs qu'il poursuit... Face à cette incertitude pressentie ou subie, le principal prend alors soin d'élaborer un contrat précisant le mieux possible les devoirs et les engagements réciproques des deux parties. Mais il n'existe pas de contrat parfait, et même dans ce cas, il peut ne pas être respecté. Aussi, le principal s'assure-t-il de la correcte exécution du contrat par la mise en œuvre de mécanismes de contrôle* » (Bescos et al., 1993, p. 76). Toutes ces garanties ont un coût, le coût de contrôle ou coût de monitoring. L'étendue des mécanismes de contrôle destinés à gérer la relation d'agence est très large et peut être désignée sous le terme de contrôle interne.

² En effet, dans l'analyse du contrôle des équipes de production, Alchian et Demsetz (1972) expliquent les spécificités de ce type de processus qui rendent la mesure de performance et l'allocation des récompenses difficiles à réaliser. L'essence de la firme est ici trouvée dans « *une utilisation collective des inputs et une position centralisée de l'une des parties dans les arrangements contractuels de tous les autres inputs* ». Mais dans ce cas il est difficile, en observant seulement l'output total « *de déterminer ou de définir la contribution de chaque individu à cet output issu de la coopération des inputs* ». La nature collective du travail effectué, rend impossible pour le principal la mesure de la contribution de chaque individu au produit final. Seul le comportement des agents reste observable à travers leur action.

³ compris comme le fait de faire moins que l'optimum d'effort (du point de vue du principal) dans l'exécution de la tâche (Noorderhaven, 1992).

cachée¹. Ce type d'opportunisme est possible parce qu'il existe une asymétrie d'information entre les parties, et mène au problème de la sélection adverse : il existe un risque, comme l'a souligné Akerlof (1970) que les transactions se fassent uniquement sur les produits de mauvaise qualité.

La seconde forme d'opportunisme ou opportunisme *ex post* apparaît lorsqu'il y a triche pendant ou à la fin de l'exécution du contrat. C'est le problème de l'action cachée (Arrow, 1991)². Ce phénomène, est identifié sous le nom de hasard moral. Il se produit lorsque l'agent a la possibilité de ne pas respecter ses accords et qu'il est impossible ou très coûteux pour le principal de le savoir.

La relation d'agence apparaît donc comme une relation fondée sur la méfiance dans laquelle :

- l'agent est un individu opportuniste qui tente de maximiser son utilité ;
- le contrat entre l'agent et le principal est nécessairement incomplet ;
- le principal ne peut donc pas tout contrôler, notamment parce que ses ressources sont limitées et que l'acquisition d'informations et que l'exercice du contrôle sont coûteux.

L'enjeu consiste donc à connaître les intentions de l'agent et à identifier son degré d'opportunisme. L'information est un moyen fondamental pour réduire cette incertitude dans laquelle se trouve le principal. Par conséquent, confronté à ces comportements opportunistes potentiels, le principal peut limiter les risques de divergence d'intérêts en « *mettant en place les éléments de motivation appropriés pour l'agent et en engageant des frais de contrôle destinés à limiter les activités aberrantes de l'agent* » (Jensen et Meckling, 1976)³.

¹ L'agent a observé quelque chose que le principal n'a pas observé. L'agent utilise cette information pour prendre des décisions; cependant le principal ne peut pas savoir si l'agent a utilisé cette information de la manière qui sert au mieux les intérêts du principal.

² L'effort de l'agent constitue l'action typique. Dans le modèle de l'action cachée, nous dit Arrow, le principal observe le résultat mais ne peut l'analyser selon ses deux composantes que sont l'action de l'agent et l'incertitude exogène.

³ Le contrôle signifie « *mesurer la performance de l'output, répartir la récompense, observer le comportement des inputs pour détecter ou estimer leur productivité marginale et donner des indications ou des instructions dans ce qu'il faut faire et dans la manière de le faire* ». Il intègre par ailleurs une fonction disciplinaire.

La mise en place de tels systèmes de contrôle a un coût qui inclut :

- (1) les dépenses de contrôle engagées par le principal (*monitoring costs*) ;
- (2) les dépenses de régulation (*Bonding expenditures*) engagées par l'agent permettent de garantir que ce dernier n'entreprendra pas certaines actions dommageables pour le principal et d'assurer que le principal sera dédommagé dans le cas contraire ;
- (3) la perte résiduelle (*Residual costs*), qui est l'équivalent monétaire de la réduction de bien-être subie par le principal, liée à l'écart de richesse dégagée par les décisions (non opportunistes) de l'agent et celles qui permettent de maximiser le bien-être du principal (Jensen et Meckling, 1976).

A partir de cet ensemble de contraintes, Fama et Jensen (1983a) identifient des configurations communes aux systèmes de contrôle et qui sont :

- *des hiérarchies formelles de décision*, « avec les agents des plus hauts niveaux qui ratifient et contrôlent les initiatives de décision d'agents de niveau hiérarchique moins élevé, et qui évaluent leurs performances ». Les systèmes comptables et budgétaires, par exemple, font partie de ces règles dont le but est de contrôler et de contraindre le comportement de décision des agents et de spécifier les critères de performance qui déterminent les récompenses ;

- *des systèmes d'autocontrôle*, dans lesquels les agents obtiennent de l'information de sources moins formelles et l'exploitent : « les systèmes d'autocontrôle prennent leur énergie dans l'intérêt qu'ont les agents à utiliser le marché interne des autres agents de l'organisation pour augmenter la valeur du capital humain » ;

- *un conseil d'administration*, qui a le pouvoir d'engager, de licencier, et de récompenser les managers, ainsi que de ratifier et de contrôler les décisions importantes.

L'efficacité de ces dispositifs repose sur des systèmes complexes de sanction-récompense qui représentent des incitations jugées suffisamment puissantes pour que l'agent n'agisse pas à l'encontre des intérêts du principal. La théorie positive de l'agence

apporte une contribution importante à la compréhension du rôle du contrôle dans les organisations et de son mode de fonctionnement.

D'une part, la notion de contrat est fondamentale pour caractériser les échanges dans l'organisation, bien qu'elle puisse être élargie et discutée et qu'elle ne constitue pas le seul paradigme susceptible d'expliquer le fonctionnement des relations organisationnelles. Elle reste formalisée et le problème de sa gestion devient celui de la détermination de la meilleure instrumentation.

D'autre part, la conception des comportements retenue dans le cadre de l'agence justifie bien la nécessité et l'existence des systèmes de contrôle. Ces systèmes permettent de réguler les comportements, de mesurer les performances et de déterminer les rétributions individuelles. Dès lors, il convient de s'interroger sur l'hypothèse de base qui fonde ces comportements.

Enfin, la théorie de l'agence fournit une formulation intéressante d'un problème toujours d'actualité, celui de la spécificité du travail dans les processus de production collectifs. La question de la détermination des performances individuelles est particulièrement pertinente pour le contrôle. Les travaux de Taylor (1911) portant sur la détermination de la productivité optimale vont dans ce sens.

Les auteurs dans le champ de la théorie de l'agence évoquent la coexistence de deux systèmes de contrôle. Le premier est un système de contrôle hiérarchique formel. Le second, désigne des systèmes d'autocontrôle qui représentent les moyens informels utilisés par les agents pour obtenir et faire circuler de l'information non disponible pour le principal. Peu de développements sont consacrés à ce second système.

Malgré les apports de ce courant théorique, son opérationnalisation dans le cadre de notre problématique présente certaines difficultés que nous évoquons dans le paragraphe suivant.

1.2. Un triptyque dépassé

1.2.1. Une vision statique de l'organisation

Nous allons à présent étudier les nombreuses critiques qui ont été adressées à la théorie de l'agence, et plus généralement à ce que l'on appelle aujourd'hui la « nouvelle économie institutionnelle »¹. La plupart des problèmes évoqués font référence aux hypothèses retenues sur le comportement des individus. Pourtant ceux-ci ne sont que la conséquence d'une limite majeure tenant au caractère statique de l'analyse des relations contractuelles. Ne pas intégrer la dimension temporelle dans l'analyse empêche de considérer les spécificités de chaque relation interindividuelle et néglige le fait que les agents puissent coopérer et s'engager dans des relations à long terme. L'analyse socio-économique a insisté sur le caractère social des relations d'agence et leur « encastrement » dans les structures sociales de l'organisation.

L'analyse statique constitue de ce fait la plus grosse restriction imposée par et à la théorie de l'agence car « *une relation d'agence implique un échange qui n'est ni immédiat ni simultané* » (Noorderhaven, 1992). L'analyse statique légitime ainsi l'hypothèse d'anticipation rationnelle. Pourtant, le processus de décision est autrement plus complexe car « *il existe une façon dont les individus combinent les diverses dimensions de la rationalité et testent les conséquences de leurs procédures sur la réalité [...]. Le degré réel de rationalité choisi dépendra de circonstances historiques spécifiques* » (Leibenstein, 1976). Reconnaître les multiples dimensions de la rationalité individuelle nécessite la prise en compte de l'histoire de l'individu et de sa personnalité. La rationalité est dans ce sens contextuelle. Robson et Cooper (1989, p. 85) l'expriment ainsi : « *l'analyse subjectiviste [classique] du contrôle de gestion est considérée comme une analyse organisationnelle indépendante des changements ou caractéristiques sociales générales. L'organisation est considérée comme statique, avec seulement des variations mineures, et peu d'importance donnée à l'activité organisationnelle qui résulte de l'exercice du pouvoir* ».

¹ Le concept est employé par Gabrié et Jacquier (1994).

Cette conception statique ou a-temporelle du fonctionnement organisationnel est rendue nécessaire aux fins de modélisation. Cependant, elle s'écarte de la réalité des interactions interindividuelles et de leur dimension sociale, n'autorisant pas ainsi une compréhension sincère des modes d'influences des individus. Elle nécessite alors un dépassement que nous développerons dans la section suivante. Pour l'instant, deux autres aspects qui limitent la portée de la théorie de l'agence pour une analyse dynamique des relations méritent d'être soulignés.

1.2.2. Un certain déterminisme structurel

Nous voulons ici attirer l'attention sur la vision problématique que véhicule la théorie de l'agence, aussi bien que les théories classiques des organisations (Taylor, 1911 ; Fayol, 1916). Cette vision est liée à un certain déterminisme structurel qui laisse de côté la dynamique interindividuelle. Nous sommes en présence d'une structure formelle de contrôle à la fois omnipotente et omniprésente.

Par ailleurs, le contrôle de gestion semble constituer le seul mode de contrôle. Cependant, pour que le contrôle de gestion soit efficace lorsqu'il constitue le mode principal, voire unique, de contrôle, des conditions particulières doivent être réunies. Le principal danger pour l'organisation, dans la mise en œuvre de ces dispositifs de contrôle, est l'inefficacité des dispositifs de contrôle et de la mise de sous tension des organisations (Machin, 1979). Cette inefficacité est due principalement à l'ambiguïté dans la formulation des objectifs et dans le consensus global. Or, c'est cette même ambiguïté que l'on retrouve dans les processus organisationnels, qu'il s'agisse de la difficulté à budgéter les ressources nécessaires, de la méconnaissance du processus à mettre en œuvre ou des difficultés à chiffrer les objectifs dans un environnement incertain. Dans de rares cas où l'ambiguïté est très faible tout au long du processus, les contrats de gestion et les modèles économiques peuvent servir de base à l'élaboration du contrôle. Dans les cas contraires, c'est davantage de confiance, d'auto-organisation ou d'apprentissage dont on doit parler. Les enjeux sont importants, et les conséquences de la distorsion des objectifs de la mesure des performances sont d'autant plus grandes « *lorsqu'il est impossible ou peu réaliste de quantifier le produit le plus central représentatif de l'organisation* » (Etzioni, 1964, p. 8).

Un contrôle des résultats est dès lors recommandé (Ouchi et Maguire, 1975) dans trois cas. En premier lieu, il est nécessaire dans le cas de grandes entreprises. En second lieu, il s'impose lorsque le principal (supérieur hiérarchique) est peu familier de la technologie de la tâche et enfin lorsque le travail est complexe. Merchant (1982) définit les caractéristiques de la « bonne » mesure de résultats :

- celle-ci doit concerner les zones adéquates de performance,
- elle doit être précise (et non pas de l'ordre des estimations),
- elle doit être régulière dans le temps,
- et elle doit être objective (et non sujette à des manipulations).

Par ailleurs, il existe divers modes de contrôle ou stratégies de contrôle qui permettent de remédier aux limites du contrôle de gestion quand celui-ci constitue l'unique dispositif de contrôle organisationnel. Ces modes de contrôles sont complémentaires et peuvent coexister et se compléter. A titre d'exemple, Simon (1976, p. 126) explique ainsi que la relation d'autorité n'englobe absolument pas toutes les situations où les actes d'une personne influencent le comportement d'une autre. La caractéristique qui distingue l'autorité d'autres modes d'influence est le fait qu'un subordonné mette en suspens ses propres facultés critiques pour choisir entre plusieurs alternatives et utilise le critère formel de réception d'un ordre ou d'un signal pour faire son choix.

1.2.3. Des « relations » de contrôle unilatérales

La théorie de l'agence considère que les pratiques de contrôle sont imposées aux agents qui sont « *des éléments passifs de la relation contrôleur-contrôlé* » (Schiff et Lewin, 1970). Or, il est incontournable d'intégrer dans l'analyse de la relation d'agence sa nature sociale : « *l'agence [...] est intensément sociale dans ses mécanismes, puisqu'elle amène une personne à faire quelque chose pour une autre, vis-à-vis d'une troisième* » (White, 1991). Par ailleurs, la forme de contrôle qui va être exercée sur un travailleur ou utilisée par lui influence, dans une certaine mesure, la nature des relations informelles de celui-ci sur son lieu de travail (Ghidina, 1993).

White (1990) considère que le contrôle, les réseaux informels et les relations d'agence sont « encastrés ». De ce fait, « *une approche qui isole la relation ou le contrat analysé des autres contrats ou relations ne peut expliquer l'échange, qui ne peut avoir lieu que dans un contexte particulier* » (Noorderhaven, 1992).

L'idée de conformité qui marque le contrôle 'taylorien' trouve finalement ses limites dans l'existence et la « non réductibilité » des zones d'incertitudes. Ainsi, pour Friedberg (1988, p. 4) « *toute organisation met ses membres en situation d'interdépendance inégale. Elle correspond, en quelque sorte, à une alliance contre nature ou chaque participant a besoin de la coopération des autres pour simplement réussir dans sa tâche. Or, dans la mesure même où chaque participant garde aussi une marge de liberté, c'est-à-dire un minimum d'autonomie, cette coopération n'a rien d'automatique : elle dépend en fait du bon vouloir de chacun. Et ce bon vouloir ne va pas de soi, mais s'obtient moyennant marchandages, contreparties et échanges négociés [...] ; parce que [...] les impératifs et les rationalités d'action des uns ne coïncident jamais totalement avec ceux des autres* ». Par conséquent, et comme le suggère Eisenhardt (1989), il convient « *d'utiliser la théorie de l'agence avec d'autres théories complémentaires. La théorie de l'agence présente une vue partielle du monde qui, bien que valide, ignore également une grosse partie de la complexité organisationnelle* ».

Envisager d'autres cadres théoriques permet d'appréhender le contrôle, à l'instar de la comptabilité, à la fois comme technologie, comme langage complexe, et comme domaine économique¹. C'est précisément de ces constatations que semblent être partis Breton et Wintrobe (1982), dans l'analyse qu'ils font des bureaucraties². Ils développent ce que l'on peut considérer comme étant une théorie des transactions informelles entre

¹ Miller (1994) retient trois visions de la comptabilité en tant que pratique institutionnelle et sociale :
 - la comptabilité comme technologie, « *une manière d'intervenir, un guide pour agir sur les activités, les individus et les objets de telle manière que le monde puisse être transformé* » ;
 - la comptabilité comme langage complexe, représentations discursives et sens variés : « *ce sont ces raisonnements, souvent empruntés à d'autres corps d'expertise, qui mobilisent les technologies calculatoires de la comptabilité. C'est à travers de tels sens que les pratiques comptables sont dotées d'un sens qui va au-delà de la tâche à laquelle elles sont appliquées* » ;
 - la comptabilité comme domaine économique : « *les technologies calculatoires de la comptabilité [...] personnifient les images abstraites de la théorie économique* ».

² Ces travaux seront analysés en section 3 de ce chapitre.

individus dans les organisations. Partant du cadre néoclassique de l'agence, ils fournissent la première explication économique de l'existence et du fonctionnement des structures informelles (Charreaux, 1990) et font écho aux travaux de Granovetter (1985) pour qui l'action économique et les structures sociales sont « encastrées ».

Résumé de la section 1 :

Cette section 1 avait pour objectif d'analyser la nature de la relation de contrôle dans les théories dites classiques des organisations qui constituent aujourd'hui encore un cadre théorique particulièrement utilisé dans la recherche en gestion.

La théorie de l'agence donne au contrôle un contexte d'analyse qui se situe dans l'incertitude organisationnelle. Les travaux sur les organisations mécanistes expliquent le statut et le rôle des règles dans les organisations, en tant que modalité formelle de contrôle des comportements. Les travaux de Taylor mettent l'accent sur le caractère conflictuelle de l'organisation et de la standardisation des procédés de travail.

Ces théories qui relèvent d'une vision conformiste des comportements, posent cependant trois problèmes :

- la non prise en compte du caractère dynamique des relations organisationnelles ;
- l'opérationnalité très limitée du contrôle de gestion comme mode unique de régulation des comportements ;
- le caractère unilatéral du fonctionnement des relations organisationnelles.

Nous analysons dans la section suivante les travaux qui proposent une conception du contrôle de manière bilatérale, répondant de ce fait aux critiques précédentes.

Section 2. Le principe de bilatéralité des relations

2.1. Modes de coordination et modes de contrôle

2.1.1. Difficultés de la mesure des performances

Ouchi et Maguire (1975) introduisent une distinction entre d'une part ce qui relève d'un contrôle des comportements¹, ou surveillance personnelle, lorsque la relation entre les moyens et les fins est connue ; et d'autre part un contrôle des résultats ou mesure des performances dans le cas des entreprises de grande taille. Ces deux types de contrôle sont indépendants mais non substituables. Bien que le contrôle des résultats repose également sur des dispositifs formalisés de contrôle, les principes qui l'accompagnent impliquent une certaine adhésion, sinon acceptation par les acteurs de ces modes d'organisation. Cette évolution marque le passage à un contrôle organisationnel plus complexe puisqu'il nécessite désormais une mobilisation des deux parties-prenantes de la relation.

La notion de contrôle des comportements revêt diverses acceptions, dont les plus restreintes ont été évoquées dans la section précédente. L'usage des règles est si fort que la notion de résultat en perd de son sens, mais comme l'exprime Power (1997, p. 128), *« la surveillance est rarement pure observation, même si cela reste un idéal de 'maintien de l'ordre'. Les technologies médiatrices jouent un rôle significatif à la fois dans la réalisation de formes particulières de surveillance, et en éloignant les possibilités de comportement déviant qui créent en priorité le besoin de contrôle »*.

¹ Le contrôle des comportements ou des actions regroupe (1) des contraintes de comportements (physiques ou administratives), (2) une responsabilité des actions (règles de travail, procédures et codes de conduite), (3) un bilan avant l'action (comme la supervision directe, la définition des limites acceptées ou des contraintes budgétaires).

2.1.2. Limites de la coordination par le contrôle de gestion

La problématique d'influence des comportements, que l'on retrouve notamment au cœur de la définition d'Anthony (1988), transparait peu dans la place qu'il accorde au contrôle de gestion. Il propose une typologie en trois niveaux du contrôle (1965) : contrôle stratégique, contrôle de gestion, contrôle d'exécution. Lowe et Puxty (1989, p. 10) critiquent la distinction qui est établie entre planification stratégique et contrôle de gestion et affirment que « *les disciplines sources de ces deux thèmes étaient annoncées comme l'Economie et la Psychologie Sociale. Peu de psychologie sociale est vue dans le reste du livre¹ cependant. Mis à part une psychologie sociale implicite dans la discussion d'idées telles que la décentralisation et la distinction entre centres de coûts / centre de profit / centre d'investissement, le livre s'intéresse principalement aux questions de l'information et de la finance* ».

Lowe et Puxty (1989, p. 10) fondent leur critique du paradigme d'Anthony *et al.* (1965) sur plusieurs points :

- il ignore le rôle et l'influence de l'environnement sur l'organisation et sur le contrôle, qui est alors réduit à un simple processus de « feedback » ;
- la distinction entre établissement des plans d'un côté et le contrôle de l'autre n'est pas pertinente ;
- la distinction en trois niveaux ne donne pas un cadre intégrateur de l'ensemble du processus de contrôle et ne permet pas de voir comment les trois niveaux interagissent ; la structure de contrôle suggère qu'en contrôlant les individus on contrôle l'organisation dans son ensemble ;
- Anthony *et al.* n'analysent pas le contexte social dans lequel les organisations sont « encadrées », ni d'ailleurs l'organisation comme un tout mais comme somme des parties. Les participants sont alors distancés de l'organisation ;
- les auteurs postulent une invariance structurelle, alors que « *la vraie structure d'une organisation est une renégociation à travers un processus continu, et change continuellement de manière subtile* ». Aucune référence n'est faite à des changements de la structure formelle et initiée par cette dernière.

On est alors projeté dans une conception restrictive du contrôle que Chua, Lowe et Puxty (1989, p. 4) nous invitent à distinguer de deux autres. Pour ces auteurs, le terme contrôle revêt en effet trois significations. Le premier est le sens cybernétique classique du contrôle comme moyen de pilotage ou de régulation ; le deuxième sens du contrôle l'assimile à un moyen de domination d'une ou plusieurs personnes par d'autres personnes ou groupes, ce qu'ils considèrent comme ayant une connotation plus sociologique ou politique ; enfin, le troisième sens conduit à une définition du contrôle comme un processus du management.

L'introduction du concept de confiance dans la problématique de contrôle passe par une définition qui tienne compte du caractère dynamique du concept. Comme l'exprime Bouquin (1998b), « *l'approche du management que le contrôle de gestion permet, ce n'est plus celui de Taylor, mais plutôt le pari sur la confiance, la mobilisation autour d'une vision, de l'identification du rôle de chacun [...]* ». La conception du contrôle ne doit pas non plus s'enfermer dans un seul aspect de l'influence comme le suggère la deuxième signification, qui le réduit aux logiques de domination. La troisième définition est alors la seule qui réponde à ces impératifs. Nous considérons par conséquent le contrôle comme processus du management.

Il est dans ce cas possible d'envisager le sens de la notion d'influence, qui fonde la définition du contrôle, et autorise la gestion à distance. Une manière plus réaliste de considérer ces influences est celle « *des formes de relations publiques internes, rien ne garantissant que les conseils produits à un endroit de l'organisation auront un effet à un autre endroit de l'organisation à moins que les canaux de communication soient adaptés à leur transmission, et à condition qu'ils soient transmis d'une manière qui soit persuasive* » Simon (1976, p. 14).

¹ Lowe et Puxty (1989, p. 10) font référence à l'ouvrage de Anthony, Dearden et Vancil de 1965.

2.1.3. Les conditions de la décentralisation

Le modèle du contrôle de gestion, en particulier avec la notion de contrat, suppose un découpage en centres de responsabilité. L'intérêt d'un tel découpage réside notamment dans l'efficacité accrue de la circulation de certaines catégories d'informations. Pour toutes les informations qui peuvent avoir un caractère ambigu ou peu quantifiable, des modalités autres que le reporting financier sont à envisager. C'est ce qu'exprime Galbraith (1973, p. 46) en écrivant « *si l'information pertinente à une décision particulière est qualitative, il est plus efficace de rabaisser le point de décision là d'où vient l'information* ». Cette idée fonde la logique de la décentralisation¹.

Cordiner (1956) considère que l'aspect le plus important de la philosophie gestionnaire de General Electric est la décentralisation des responsabilités et de l'autorité pour la prise de décision. L'efficacité de l'organisation décentralisée, repose selon l'auteur sur la confiance qui existe entre les agents. Cette confiance suppose que chacun d'entre eux a la capacité de prendre les bonnes décisions pour l'ensemble de l'organisation. une telle confiance débute au niveau de la direction. La confiance constitue l'un des dix principes qui guident la philosophie de décentralisation. Cette dernière ne nécessite pas seulement, dans la conception de la structure organisationnelle, de nouvelles idées, mais également le développement et l'acceptation de nouvelles attitudes.

En effet, les marges de manœuvre dont disposent les responsables des divisions opérationnelles sont accrues. Ils gèrent un « slack organisationnel » qui reste difficile à identifier pour le siège². Pour garder une influence sur ce « slack » il convient d'agir sur la relation interpersonnelle.

¹ Les quatre fonctions du contrôle sont alors: (1) de motiver les individus à prendre des décisions qui vont dans le sens des objectifs de l'organisation ; (2) d'intégrer les efforts individuels et les coordonner ; (3) de fournir de l'information sur les résultats opérationnels et les performances individuelles, c'est-à-dire permettre la décentralisation donnant aux managers une « autonomie contrôlée » ; (4) de mettre en œuvre la planification stratégique (Flamholtz, 1996).

² Schiff et Lewin (1970) notent à cet effet : « *On pensait que le contrôle décentralisé augmenterait l'efficacité de l'organisation grâce à la participation accrue à la prise de décision créée au niveau local, et parce que le contrôleur de division était formellement responsable vis-à-vis du contrôleur du siège. En supposant cependant, comme nous l'avons fait, que les budgets financiers ne sont rien de plus qu'un moyen de contrôle mutuellement accepté, alors toute la notion de contrôle doit être réexaminée, particulièrement le rôle du contrôleur décentralisé qui agit en fait comme le manager divisionnel du slack* ».

En ce sens, la logique de la décentralisation implique inévitablement un échange bilatéral entre les responsables du siège et les responsables opérationnels.

2.1.4. Responsabilité et responsabilisation : nouveaux enjeux pour le contrôle de gestion

Le contrôle à distance des comportements nécessite davantage d'autonomie accordée aux individus en contrepartie d'un peu plus de responsabilité. La différence qu'il convient de faire entre d'une part, les approches dites classiques de la décentralisation (telle la Direction Par Objectifs) et d'autre part, une conception élargie de l'autonomie, réside dans la manière dont les objectifs vont être fixés aux individus, ainsi que sur la délimitation de la responsabilité et les critères d'évaluation mis en place en ce domaine. La notion de motivation des managers n'est pas étrangère à cette seconde option. Enfin, il est possible d'élargir ou de restreindre l'autonomie des responsables opérationnels à travers le jeu des prix de cession.

Il est dommage qu'Urwick (1928), ayant été le premier à établir des principes de contrôle (Gigliani et Bedeian, 1974), ait abandonné en 1943 le principe de responsabilité qu'il considérait comme devoir figurer en première position initialement. A sa place il mentionne les principes d'uniformité, de comparaison et d'utilité. Le premier de ces principes qui est l'uniformité, peut-être rapproché du paradigme de conformité que nous avons développé dans le cadre des organisations mécanistes dans lesquelles les règles jouent un rôle important. Le principe d'autorité administrative est diamétralement opposé au principe d'autonomie (Etzioni, 1964, p. 76). L'autonomie peut être cognitive ou politique. Il s'agit alors plutôt de produire des messages et des signaux qui vont induire les comportements allant dans le sens de la stratégie de l'organisation.

La décentralisation implique cette autonomie et la responsabilisation des acteurs. Elle permet, par le biais de relations différentes, non uniquement hiérarchiques, de développer les conditions de l'efficacité de telles structures de coordination. Il ne s'agit

plus de rendre conformes les comportements des acteurs mais de les rendre responsables des résultats qu'ils sont supposés générer, et ce grâce à l'autonomie qui leur est donnée.

De ce fait, de nouveaux modes de communication apparaissent. Le recours à des relations latérales, telles que les nomme Galbraith (1977, p. 142), peut créer de nouveaux problèmes car « *lorsque les processus traversent les lignes d'autorité dans les organisations, il y a toujours la possibilité de rendre floues les responsabilités* ». De ce fait, le choix entre des modalités transversales de fonctionnement d'une part et la responsabilisation des acteurs d'autre part, s'avère délicat mais nécessaire.

2.2. De l'agent à l'acteur : une relation de contrôle inévitablement bilatérale

2.2.1. Modification du contexte de l'échange et prise en compte de l'interaction

L'intégration de la dimension temporelle de toute relation organisationnelle mène donc à une analyse différente des situations d'échange. Jensen et Meckling (1976) reconnaissent notamment les effets de la réputation lorsqu'il s'agit d'échanges répétés. La réputation constitue une source importante de motivation pour un comportement loyal. Des relations à long terme modifient ainsi la quantité de valeur nécessaire au respect des engagements, et rendent un contrôle limité plus efficace. De ce fait, des relations de nature différentes impliquent des niveaux de contrôle différents et des éléments de motivation différents.

Un certain nombre de travaux ont analysé les modifications des comportements des agents induites par une répétition des contrats. Ouchi (1980) identifie, dans la lignée de la théorie des coûts de transactions développée notamment par Williamson (1975, 1993), trois formes de relations contractuelles :

- la relation « *spot* » ou « *sales* », qui est la forme la plus courante, caractérise une transaction immédiate et ponctuelle ;

- la relation « *sequential spot contracting* », qui consiste en une série de contrats à court terme pour lesquels il est possible d'anticiper le futur proche. Ce type de contrat nécessite un savoir-faire spécifique, et entraîne des coûts de transaction très élevés dus aux risques d'opportunisme et dans une certaine mesure au manque de confiance ;
- la relation « *contingent claims* », qui permet d'envisager le futur en spécifiant les obligations de chacune des parties-prenantes. Ce contrat est contingent quant aux états de la nature probables. Cependant, ils ne peuvent être totalement spécifiés. Il est donc nécessaire que les contractants aient confiance l'un dans l'autre au sujet de l'interprétation future des clauses pour que ce type de contrats perdure, compte tenu de l'incertitude, de la rationalité limitée des individus et de leur opportunisme.

Eisenhardt (1989), s'appuyant sur les travaux d'Ouchi (1979, 1980), montre qu'en investissant dans les systèmes d'information, le principal peut contrôler plus facilement le comportement de l'agent. Cette proposition fait référence aux coûts de contrôle engagés par le principal. Elle établit que plus ces coûts sont importants, plus le contrôle est efficace. Par ailleurs, Eisenhardt (1989) postule que lorsque le principal et l'agent s'engagent dans une relation à long terme, il est probable que le principal apprenne à connaître l'agent et de ce fait il est plus à même d'interpréter le comportement de l'agent. Cette relation à long terme de l'agent et du principal est négligée par la théorie positive de l'agence, elle constitue un aspect fondamental sur lequel nous reviendrons, notamment pour la compréhension de la relation de contrôle dans une perspective dynamique. La proposition formulée par Eisenhardt (1989) permet d'établir un lien, jusqu'ici non mentionné, entre le système de contrôle et les caractéristiques de la relation entre le principal et l'agent.

Il convient ainsi de reconnaître l'existence de relations de dépendance mutuelles entre différentes entités. Ces dernières peuvent alors être comprises en termes de « *négociations politiques et [de] mise en équilibre de forces entre entités* », et non seulement en termes de régulations unilatérales d'un contrôleur vers un contrôlé (Dermer et Lucas, 1986). Les auteurs dénoncent cette conception d'unilatéralité des relations et de soumission des acteurs. Cette conception est issue de l'école classique des théories des organisations. Elle s'appuie sur le paradigme des buts organisationnels qui conduit à la sur-rationalisation des comportements humains dans l'organisation

(Puxty et Chua, 1989, p. 121). Cela concerne les concepts d'objectifs, de plans, de choix stratégiques « *et toute une variété d'autres termes de contrôle fondés sur l'hypothèse fondamentale que le modèle de l'homme est un modèle rationnel* ». Puxty et Chua (1989) proposent alors d'adopter la notion de rationalité telle que définie par Weick (1979), en tant qu'occurrence post-décisionnelle plutôt que pré-décisionnelle, car « *la rationalité donne sens à ce qui a été, pas à ce qui va être* ». On ne peut, dans ce contexte, décider à l'avance de ce qui constitue un comportement rationnel, sans tenir compte du contexte dans lequel l'action s'inscrit.

2.2.2. Coexistence de stratégies et de modes de contrôle variés

Ouvrir la réflexion du contrôle organisationnel sur les processus de socialisation permet d'envisager d'autres modes de contrôle et de dépasser la simple distinction entre contrôle des comportements et contrôle des résultats (Ouchi et Maguire, 1975). En effet, cette première typologie établie par les auteurs soulève une interrogation : Que faire lorsque, dans une situation de contrôle¹, la relation moyen-fin n'est pas connue, et que le contrôle des comportements est par conséquent impossible d'une part, et que d'autre part la mesure des performances, et donc le contrôle des résultats se révèle difficile ? Que se passe-t-il lorsque ces deux types de contrôle sont inefficaces ?

Face à cette interrogation, Ouchi et Maguire (1975) précisent que « *le professionnalisme peut remplacer le contrôle des comportements et des résultats à des niveaux hiérarchiques élevés, ou bien les managers placés à ces hauts niveaux hiérarchiques ont suffisamment de pouvoir dans l'organisation pour résister à l'évaluation et au contrôle* ». Ouchi développera plus tard (1979, 1980) un mécanisme de contrôle qu'il désignera sous le terme de clan et qui permet d'envisager des situations de contrôle autres que celles que l'on retrouve dans la grande entreprise privée.

Ceci se rapproche de l'idée émise par Galbraith (1973, p. 47) selon laquelle certaines des formes de relations bilatérales utilisent ce qu'il définit par l'organisation informelle.

¹ Cette notion de situation de contrôle est définie ultérieurement dans cette section.

Les processus informels, nous dit-il, sont considérés comme émergeant spontanément et sont les processus par lesquels la plupart des organisations accomplissent leur travail hors de la structure formelle. Ainsi, « *comprendre le processus de contrôle dans les organisations complexes nécessite au final d'étudier (1) les actions des organisations et de leurs membres et (2) le processus par lequel les résultats ou objectifs désirés sont élaborés et atteints* » (Merchant et Simons, 1986).

On peut aujourd'hui considérer que le système de contrôle organisationnel¹ comporte trois dimensions : la structure formelle, la stratégie de contrôle et la structure de contrôle. C'est plus précisément sur la stratégie de contrôle que se porte notre attention, puisque cette dernière concerne « *les choix des modes de coordination entre l'organisation et son environnement, entre les organes formellement définis dans l'organisation, entre les individus formant les organes. Son enjeu est l'organisation de la perception qu'auront les acteurs des phénomènes organisationnels* » (Bouquin, 1988, p. 21). Il s'agit donc d'influencer les gens à agir et prendre des décisions qui à leurs yeux sont cohérentes avec les objectifs de l'organisation. Pour remplir cette mission, le système de contrôle organisationnel s'inscrit dans un cadre plus large qui comprend le noyau dur du système de contrôle, la structure organisationnelle² et la culture organisationnelle (Flamholtz, 1996). Ces trois composantes ressemblent aux trois dimensions : structure du contrôle, structure formelle, stratégie de contrôle (Bouquin, 1988, p. 20), avec une vision restreinte de la stratégie de contrôle comme uniquement représentée par la culture³.

¹ Bouquin (1988, p. 20) désigne par système de contrôle organisationnel « *l'ensemble des dispositifs sur lesquels comptent les dirigeants d'une organisation pour orienter les comportements des parties-prenantes à celle-ci [...] Cette définition n'implique évidemment pas que les comportements organisationnels soient exclusivement déterminés par le système de contrôle organisationnel : interviennent aussi les éléments d'un 'contrôle invisible' à caractère social, culturel, personnel* ».

Flamholtz (1996) le définit comme « *un ensemble de mécanismes – à la fois des processus et des techniques – qui sont conçus pour augmenter la probabilité que les individus se comportent de manière à atteindre les objectifs organisationnels* ».

² Pour Perrow (1967), la structure des tâches d'une organisation consiste en deux dimensions : le contrôle et la coordination. L'auteur distingue quatre types de structures de la tâche en fonction (1) du nombre de cas exceptionnels rencontrés dans le travail, et (2) du processus d'analyse des problèmes (systématique ou non).

³ Ou bien une vision très large de la culture organisationnelle qui engloberait toute stratégie de contrôle. Pour Flamholtz (1996), la culture est le point de départ d'un système de contrôle organisationnel.

Pourtant, il est très difficile d'établir les frontières de ces dispositifs, leurs interactions étant multiples et continues, et conduisant à une évolution des uns et des autres. En particulier le sens du lien contrôle-structure est complexe¹. En tout état de cause, « *la structure fonctionne comme un mécanisme de contrôle à la fois en spécifiant les comportements attendus des individus dans la performance de leur rôle, et aussi en spécifiant les relations d'autorité et de reporting de l'ensemble des rôles qui font la structure organisationnelle* »² (Flamholtz, 1996).

De manière plus précise, différents auteurs ont spécifié les modes ou stratégies de contrôle qui peuvent coexister dans l'organisation³. Cette notion de stratégie de contrôle rejoint la notion de jeux de contrôle (budgétaire) menés par les différents acteurs de l'organisation développée par Hofstede (1978). Ces jeux d'acteurs ont pour origine le caractère non cybernétique des situations politiques, dans lesquelles les décisions sont fondées sur la négociation et le jugement. La notion de « contrôle politique » se caractérise par l'existence de valeurs individuelles, et de normes partagées par des groupes sociaux : valeurs et normes qui peuvent évoluer avec le temps et en fonction du groupe concerné. Hofstede (1978) précise que dans ce cas cela n'a pas de sens de parler de processus de contrôle formel. Par ailleurs, la question des moyens de contrôle ne peut être séparée de celle des processus. L'ambiguïté des objectifs constitue bien souvent un facteur limitatif du choix du mode de contrôle et en détermine ainsi les modalités. Hofstede (1981) estime que les objectifs peuvent être ambigus pour plusieurs raisons :

- à cause des conflits d'intérêts, qu'il situe essentiellement dans les organisations « volontaires, charitables ou professionnelles » et qui sont fréquemment le lieu de conflits de valeurs sur les objectifs ;
- à cause du manque de connaissance sur la relation entre les moyens (les activités) et les fins ;
- à cause des changements rapides de l'environnement qui peuvent faire varier les objectifs.

¹ Le lecteur pourra se reporter à Moriceau (1997) .

² Flamholtz (1996) poursuit en expliquant que « plusieurs dimensions structurelles contribuent au processus de contrôle comme le degré de centralisation ou décentralisation, la spécialisation des fonctions, le degré d'intégration verticale ou horizontale, et l'étendue du contrôle ».

³ Pour une présentation et une analyse exhaustives, le lecteur pourra se référer aux travaux de Fiol (1991).

Une fois la question de l'ambiguïté des objectifs de l'activité levée, il s'agit de voir si les résultats sont mesurables, c'est-à-dire quantifiables. Un autre critère intervient dans le choix du mode de contrôle : c'est celui de la connaissance (ou la méconnaissance) par le management du résultat de ses interventions. Cette relation entre l'intervention du manager et la réaction de l'organisation doit être claire. On peut alors parler de « technologie de l'activité ». Enfin, une activité répétitive permet un effet d'apprentissage qui facilite le contrôle. La confrontation de ces quatre critères (ambiguïté des objectifs, quantification des mesures, connaissance et répétition de l'action) permet d'envisager le mode de contrôle le plus approprié.

Hofstede (1981) propose alors six processus de contrôle : le contrôle politique, le contrôle par jugement, le contrôle intuitif, le contrôle par essais-erreurs, le contrôle par expertise et le contrôle par routine. L'intérêt de cette typologie est qu'elle traite de manière dynamique du processus de contrôle et s'écarte donc des typologies plus 'statiques' des modes de contrôle.

La culture, autre facteur contingent, est souvent envisagée comme variable explicative des pratiques de contrôle. Ainsi, « *l'acceptation d'un système dépend non pas de la manière dont il est rationnel, mais s'il reflète bien le système de valeurs des participants et le système de croyances au sein duquel il opère* » (Ansari et Bell, 1991). Dans ce même esprit, Etzioni (1964, p. 59) classe les moyens de contrôle appliqués par une organisation en trois catégories analytiques : physique, matériel, ou symbolique¹. Ces moyens de contrôle donnent lieu à des formes variables de pouvoir : coercitif, utilitaire, normatif. L'auteur précise que le pouvoir normatif, qui est donc issu d'un contrôle symbolique, génère davantage d'engagement que le pouvoir utilitariste et coercitif.

¹ Etzioni (1964, p. 59) indique que le contrôle physique affecte le corps : c'est le pouvoir coercitif. Le contrôle matériel repose sur la possibilité pour l'individu d'acquérir des biens et services ou une récompense matérielle. Il constitue le pouvoir utilitaire. Le contrôle symbolique inclut des symboles normatifs comme le prestige ou l'estime ainsi que des symboles sociaux comme l'amour et l'acceptation. Il s'agit du pouvoir normatif, socio-normatif ou social. Le contrôle normatif est exercé par ceux qui se trouvent à des rangs plus élevés et qui contrôlent des rangs inférieurs. Le contrôle sionormatif est utilisé indirectement lorsqu'un niveau supérieur fait intervenir un groupe de pairs pour contrôler un subordonné. Le contrôle social est celui que des pairs exercent entre eux.

Chiapello (1996) retient, à partir d'une confrontation d'un ensemble plus vaste de typologies, une dimension supplémentaire et particulièrement intéressante pour notre perspective de relation de contrôle. La notion de **contrôle par les biais des interactions individuelles** intéresse fortement notre problématique de l'influence par la confiance. On peut considérer qu'elle regroupe trois des contextes de contrôle identifiés par l'auteur, à savoir l'autocontrôle ou la motivation intrinsèque de l'individu, le contrôle par le don, qui représente le contexte affectif et relationnel, et le contrôle par les valeurs, contexte symbolique de l'interaction.

Cette idée que les interactions entre acteurs peuvent constituer un mode de contrôle différent mais complémentaire du contrôle clanique ou du contrôle par le biais de la culture, amène un certain nombre d'interrogations. Le contrôle issu des interactions interindividuelles conduit à prendre en compte la qualité de ces interactions, et à en explorer la dynamique. Elle ouvre les frontières de la relation de contrôle en y invitant davantage d'acteurs. La troisième section explore cette nouvelle dimension de la relation de contrôle.

Résumé de la section 2 :

Le domaine du contrôle organisationnel étant, comme nous l'avons vu, très vaste¹, il nécessite de choisir une perspective d'analyse. Compte tenu des questionnements qui sont les nôtres, nous pensons que différents modes de contrôle se combinent au sein d'une relation particulière pour en faire émerger des caractéristiques spécifiques.

Le contexte du contrôle est modifié en raison de l'éloignement des acteurs dans l'organisation, du fait de modes de coordination spécifiques telle la décentralisation, ou de nouvelles formes de travail à distance. L'acteur est intégré à la relation d'agence inhérente à son appartenance organisationnelle. Les modes de contrôle se diversifient et s'envisagent alors par le biais de relations interpersonnelles.

La section suivante traite plus particulièrement de ces modes d'influence à caractère informel et nous invite à un élargissement des perspectives organisationnelles de la relation de contrôle.

¹ Ansari et Bell (1991) notent que le contrôle, tel qu'il est utilisé dans leurs travaux, fait référence à « *tous les arrangements organisationnels, formels et informels, conçus pour atteindre les objectifs organisationnels* ».

Section 3. La relation de contrôle comme relation d'échange plurielle

Nous partons ici d'une définition volontairement large du contrôle qui inclut l'ensemble des modes d'influences utilisés par les managers pour orienter le comportement des acteurs dans le sens des objectifs de l'organisation. La dimension sociale de la relation de contrôle permet, selon nous, d'entrer véritablement dans le champ du contrôle organisationnel.

3.1. Influences et interactions du 'contrôle invisible'

3.1.1. De la reconnaissance des transactions informelles...

La théorie des transactions informelles développée par Breton et Wintrobe (1982) introduit les relations de confiance dans le cadre de la théorie de l'agence. Elle met en avant le rôle et le mode de fonctionnement des échanges informels dans la bureaucratie¹. Elle donne la première explication économique de l'existence et du fonctionnement des structures informelles dans les organisations (Charreaux, 1990). Cette théorie explique de manière précise le fonctionnement des réseaux de relations informelles d'une part, et les interrelations entre ces réseaux informels et le contrôle. L'hypothèse de base est que les relations dans l'entreprise ne sont pas gouvernées par le pouvoir mais par l'échange. Cette relation d'échange est, pour les auteurs, fondée sur la confiance.

La confiance apparaît donc comme une alternative au fonctionnement des institutions dans la mesure où elle garantit l'exécution des contrats informels². Elle joue un rôle

¹ Une organisation est définie comme « bureaucratique » à partir du moment où ses employés agissent selon des règles et instructions venant du « dessus » et n'utilisent pas leur propre liberté d'action ou leur propre autorité (Wintrobe, 1976).

² Cette étude commence par reconnaître que personne ne peut entièrement comprendre le comportement bureaucratique ou modéliser le fonctionnement des bureaucraties en s'attachant seulement à la structure

central dans le fonctionnement des réseaux et dans la construction de la relation entre supérieurs et subordonnés dans les organisations hiérarchiques. Les transactions informelles sont la base de ces relations. La coopération d'un subordonné avec son supérieur (l'adoption d'un comportement dirigé vers l'atteinte des objectifs du supérieur) dépend du prix (matérialisé sous forme d'avantages divers) que le supérieur est prêt à payer au subordonné. Les questions que soulèvent Breton et Wintrobe (1982) sont les suivantes : les subordonnés peuvent-ils poursuivre leurs propres objectifs quand ceux-ci diffèrent de ceux de leurs supérieurs ? Si oui, sous quelles conditions et dans quelles limites ? En cherchant à répondre à ces questions, les auteurs développent une théorie de la confiance et des réseaux comme fondement d'une théorie du comportement sélectif. Bien que la structure analytique du modèle soit celle de l'économie néoclassique, ils y intègrent trois concepts fondamentaux : le comportement sélectif, la confiance et la concurrence interne.

L'idée essentielle est que les membres de la bureaucratie choisissent d'être efficaces (coopératifs) ou inefficaces (non coopératifs), et se comportent de manière sélective. Le comportement sélectif efficace ou inefficace est déterminé par l'intention du subordonné d'atteindre les objectifs fixés par le supérieur ou au contraire de les contrarier. La capacité de comportement sélectif est évaluée en termes de réduction des coûts, eux-mêmes déterminés en termes de services informels¹. Le comportement sélectif nécessite l'utilisation de réseaux, considérés comme des institutions dans lesquelles les services informels des subordonnés sont échangés contre certaines caractéristiques du travail (avantages divers).

formelle ou aux variables qui lui sont associées : budgets, récompenses et sanctions formelles, et relations d'autorité formelles (maintien de l'ordre).

¹ Les auteurs considèrent que l'on peut distinguer deux types de décisions d'offre de services informels. Le premier type est lié au fait que le comportement soit efficace, inefficace ou formel. Le second concerne le volume de services informels fournis. Ces services sont des moyens à la disposition des bureaucrates pour satisfaire leurs préférences. Communément associés au phénomène bureaucratique, les trois instruments les plus importants pour ce faire sont les variations dans la vitesse d'exécution des opérations, l'entropie positive ou négative quant à l'information et au contrôle, la fuite d'information volontaire dans les médias et ailleurs. Par entropie informationnelle, on entend les altérations dans le flux des informations ou des ordres, lorsqu'ils passent à différents niveaux de la hiérarchie. Par fuite d'information, on entend des variations dans la qualité ou quantité d'informations fournies aux médias. Le troisième instrument est fait de changements dans la vitesse de mise en œuvre de décisions. Une augmentation ou une baisse de l'un de ces facteurs peut-être le résultat d'un comportement efficace ou inefficace « *le comportement sélectif [...] est possible du fait de la présence, dans le fonctionnement naturel des organisations formelles, de forces qui permettent la distorsion, la fuite et les ralentissements avec une faible probabilité d'être découvert* » (p. 41).

Les comportements, qu'ils soient efficaces ou inefficaces, sont fondés sur la confiance et prennent place au sein du réseau. La coopération a un prix qui doit être payé si l'on veut éviter l'opportunisme des individus.

Breton et Wintrobe (1982) considèrent par ailleurs que l'échange, qui caractérise la relation entre supérieurs et subordonnés, repose sur les droits de propriété¹. Cependant, ces droits ne peuvent pas être supportés par les institutions légales. Ils sont supportés par la confiance. Le comportement bureaucratique est, dans cette perspective, fondé sur la confiance. La définition qu'ils en donnent au départ est la suivante : « *Un individu (A) fait confiance à un individu (B) lorsque A a un certain degré d'assurance que B fera ce qu'il a promis de faire* ». L'existence d'un tel phénomène, parce qu'il supporte efficacement les droits de propriété, rend possible l'échange entre A et B dans des circonstances où l'absence d'institutions légales pour faire respecter les engagements rendraient les choses impossibles.

Enfin, la concurrence est un élément caractéristique essentiel de la bureaucratie. Il peut s'agir d'une concurrence pour une fonction (formelle), ou pour une position au sein du réseau (informelle). Ces formes sont substituables. Des imperfections dans l'une des formes de concurrence peut être compensée par une autre forme. La concurrence détermine également la manière dont les ressources vont être allouées entre départements de l'organisation. La structure formelle est un instrument aux mains des supérieurs qui peut être utilisée pour influencer le comportement des subordonnés. Ceci est possible parce que la structure formelle est un déterminant important des coûts d'accumulation ou de maintien des réseaux et de leur distribution. La confiance joue alors un rôle central dans le fonctionnement des réseaux et également dans la construction de la relation entre supérieurs et subordonnés dans les organisations hiérarchiques.

¹ Pour comprendre le rôle et l'importance de la confiance dans l'échange dans la bureaucratie, il faut se souvenir que l'une des hypothèses les plus importantes de l'économie néoclassique est que l'échange nécessite l'existence de droits de propriété. En l'absence de tels droits, la notion d'échange volontaire n'a plus de sens clair. L'hypothèse implicite est que la loi et le respect de la loi supportent les droits de propriété.

Breton et Wintrobe (1982) suggèrent que lorsque les employés disposent d'un pouvoir discrétionnaire, ils peuvent l'utiliser de deux manières : pour poursuivre leurs propres intérêts ou pour promouvoir les objectifs de leur supérieur. Cependant, dans ce modèle, les seuls moyens de contrôle dont dispose le supérieur sont ceux associés à la structure formelle : récompenses, sanctions et le contrôle (surveillance). Afin de s'assurer que les subordonnés vont agir dans leur sens et choisir d'avoir un comportement efficace, les supérieurs « achètent » ce comportement par le bais de transactions informelles¹. Comme le souligne Granger (2000, p. 21) : « *Nous trouvons [...] ce qui est un leitmotiv d'Arrow en théorie des organisations : le rôle des autorités invisibles, c'est-à-dire non seulement des conventions mais aussi de la morale, dans l'efficacité des organisations. Ces institutions aident à surmonter les défauts de communication (ou de surveillance), qui se produisent même dans le cas de relations durables* ».

C'est ainsi que chaque modalité de coopération entre les membres d'une équipe ou d'un bureau « *crée des relations spécifiques de contractualisation et d'usage, plus ou moins explicites, régulières, parfois marchandes [...] par la réciprocité ou le troc interpersonnel ; [...] Ainsi se constitue une économie particulière, plus ou moins structurée, mouvante, faite de ces modes de production, d'échanges ou de contribution à la collectivité, dont les règles sont plus ou moins claires et intégrées dans la vie des bureaux, parfois perturbée par des décisions hiérarchiques soucieuses de les régulariser* » (Guyot, 2000).

Cyert et March (1963, p. 36 et suiv.) définissent la notion de « slack organisationnel » comme étant la différence entre les ressources totales disponibles pour l'entreprise et les ressources nécessaires pour maintenir la coalition organisationnelle. Les propos de Guyot (2000) montrent qu'il est impossible de contrôler parfaitement le « slack organisationnel ». De plus, le système de contrôle peut être à l'origine de la création de « slack » et influencer la manière dont les managers vont le gérer.

¹ Par ailleurs, les auteurs proposent une explication du choix du niveau de contrôle choisi par les supérieurs et la direction. Ils nomment p la probabilité qu'un comportement inefficace soit découvert par la direction. Cette possibilité dépend du montant des ressources utilisées et des coûts de contrôle. S'il est difficile de contrôler, ou si le coût du contrôle est élevé (par exemple parce que les activités sont complexes), alors p sera faible. Les bénéfices du contrôle sont clairs « *une augmentation de p réduit les gains et de ce fait l'incidence d'un comportement inefficace* » (p. 53).

3.1.2. A l'intégration au sein de la relation de contrôle

Ces processus formels sont « *nécessaires aussi bien qu'inévitables* » (Galbraith, 1973, p. 47) et leur utilisation est améliorée quand ils sont conçus à l'intérieur de l'organisation formelle. De nombreux auteurs soulignent les interactions sociales profondes qui se déroulent dans le cadre des échanges informels et dépassent la conception plus mécanique de Breton et Wintrobe (1982).

a) **Interaction entre structure formelle et structure informelle**

Barnard (1938) définit les organisations formelles comme le processus social concret par lequel l'action sociale est accomplie en grande partie. Le système coopératif est « *un système complexe composé d'éléments physiques, biologiques, personnels et sociaux qui se trouvent dans une relation spécifique et systématique, en vue de la coopération de deux ou plusieurs personnes pour au moins un certain temps* » (Barnard, 1938, p. 65). Les organisations sont une forme de coopération entre les hommes de nature consciente. Cette coopération est délibérée et orientée vers un but. Elle est une conséquence de la modification de l'action de l'individu. Les individus qui entrent dans un processus coopératif créent des interactions à caractère social qui ne peuvent être évitées. Par ailleurs, la coopération impose des changements dans les motivations des individus. La conjonction de différents facteurs, dont ceux liés à la relation de groupe influence la psychologie de l'individu. Cependant, le système coopératif permet également d'établir entre les individus une relation consciente et délibérée (Barnard, 1938, p. 42). Ce type de relation présente deux particularités : d'une part, elle induit des actions spécifiques afin d'amener l'individu dans le système coopératif; d'autre part, elle contrôle ses actions au sein du système. La conséquence la plus importante de la coopération est le conditionnement social de tous ceux qui participent (Barnard, 1938). Les motivations des individus sont ainsi constamment modifiées par la coopération.

On retrouve également cette distinction chez Simon (1976, p. 147). Selon l'auteur, l'organisation informelle est constituée par l'ensemble des contacts et interactions,

personnels et quotidiens que les individus établissent entre eux sans pour autant poursuivre de but commun (Simon, 1976, p. 115). Pour leur part, Guibert et Dupuy (1997) s'inscrivent dans la même perspective de « complémentarité » du contrôle formel et du contrôle informel et indiquent que « *pas plus qu'elles ne sont substituables, ces deux formes de contrôle ne fonctionnent en opposition l'une contre l'autre* ».

b) Encastrement de l'économique et du social

Steiner (1994) rappelle la définition donnée par Granovetter (1985) du concept « d'encastrement », aujourd'hui à la mode, en ces termes : « *Par "embeddeness" je veux dire que l'action, les résultats et les institutions économiques sont affectés par les relations personnelles des agents et par la structure de l'ensemble de leur réseau de relations* ». Il s'agit d'une logique unique, dans le sens où les acteurs ne poursuivent pas des intérêts égoïstes immédiats, mais se concentrent à entretenir des relations de coopérations à long terme qui apportent des bénéfices aux niveaux individuel et collectif du point de vue de l'apprentissage, du partage du risque, de l'investissement et des facilités d'accès des produits sur le marché (Uzzi, 1996).

Cette théorie, développée par Granovetter (1985 ; 1992) postule que l'encastrement réduit les comportements opportunistes et favorise l'enrichissement des relations de confiance et de réciprocité (Uzzi, 1996). La confiance réduit à son tour l'incertitude de la transaction. Ce principe apparaît fondamental pour la compréhension des échanges économiques et repose sur trois postulats fondamentaux :

- 1) la poursuite des buts économiques est accompagnée par la poursuite de buts non économiques tels que la sociabilité, la reconnaissance, le statut et le pouvoir ;
- 2) l'action économique, comme toute action, se situe dans un contexte social et ne peut être expliquée par la seule référence aux motivations individuelles ;
- 3) les institutions économiques n'émergent pas automatiquement en fonction de circonstances externes ; elles sont construites socialement. La compréhension de ce processus nécessite de porter une attention particulière aux dynamiques qui le sous-tendent. L'action économique est « encadrée » dans les réseaux de relations personnelles entre acteurs.

On peut identifier deux caractéristiques de « l'encastrement » : une caractéristique relationnelle et une autre structurelle. L'encastrement relationnel a des effets directs sur l'action économique individuelle. Il concerne la qualité de l'échange (comportement des partenaires, prise en compte des besoins et objectifs de l'autre, développement de relations de confiance, partage d'information).

L'« encastrement » structurel s'intéresse à l'architecture du réseau et au contrôle social (notamment les normes de groupe). Uzzi (1996) précise que l'action économique est déterminée par la structure et la qualité des liens sociaux entre les entreprises, qui créent des opportunités et offrent un accès unique à ces opportunités. Pour Weber (1956) « *le contenu significatif d'une relation sociale peut reposer sur une entente par un engagement mutuel. Cela signifie que ceux qui participent à cette relation se font (entre eux ou d'une autre manière) des promesses valant pour leur comportement futur. Chaque participant compte alors normalement - pour autant qu'il considère les choses rationnellement - sur le fait que (avec une certitude variable) l'autre orientera son activité dans le sens que lui-même (agent) donne à l'entente* ». La sociologie économique souligne la nécessité de développer des relations de confiance et un comportement loyal afin que l'action économique et les institutions puissent fonctionner normalement. Granovetter (1992) étudie également les conditions socio-structurelles susceptibles de produire de la confiance et de la loyauté (ou méfiance et malveillance). Il précise que la défiance, l'opportunisme et le désordre ne sont jamais complètement absents ou omniprésents. Le fait que le comportement loyal puisse faire partie d'une relation personnelle reflète, selon l'auteur, l'un des effets les plus directs de l'« encastrement » relationnel. Ce dernier explique la préférence des acteurs économiques à travailler avec des individus avec lesquels ils ont déjà traité. **De ce fait, une relation continue fournit des incitations à la loyauté et encourage les transactions futures. Elle permet de rendre le comportement plus prévisible.**

c) **Le rôle des réseaux sociaux**

Dans le cas des réseaux informels, sur lesquels se porte l'attention générale des chercheurs dans le domaine des réseaux, la confiance est l'élément fondamental. La

confiance détermine à la fois une structure de gouvernement particulière au réseau (Jones, Hesterly et Borgatti, 1997) et garantit le respect de la parole donnée ou de l'engagement informel pris.

Les relations informelles sont des relations d'échange particulières qui appellent des modes de contrôle spécifiques. Des études portant sur le fonctionnement de ces réseaux et sur ses implications pour le management sont nécessaires et légitimes, notamment parce que « *le management a peu de contrôle sur la manière, sur le moment et sur les conséquences de la participation des employés à des activités de réseau* » (Kreiner et Schultz, 1993). La sociologie économique, dans l'analyse qu'elle propose des réseaux, considère trois catégories d'objets essentiels qui peuvent faire l'objet d'une transposition dans le domaine du contrôle de gestion. On distingue ainsi l'action économique, les résultats structurels de ces actions et les institutions qui résultent et contraignent tout à la fois les comportements des agents (Steiner, 1993). Les résultats structurels doivent être compris comme des implications pour la structure sociale de l'organisation.

De nombreuses typologies des réseaux ont été élaborées. Grandori et Soda (1995) en distinguent trois types. En premier lieu, ils définissent les réseaux sociaux reposant sur des relations informelles elles-mêmes fondées sur la confiance, et qui n'intègrent aucune forme d'arrangement formel. En second lieu, les auteurs parlent de réseaux bureaucratiques dont les relations sont formalisées dans un contrat qui précise les nature et valeur des biens et services échangés ainsi que les modalités de la relation s'instaurant entre les partenaires. Enfin, ils distinguent les réseaux de propriété considérés comme des systèmes d'incitation permettant de maintenir une forme de coordination. Ils sont entendus comme une forme bureaucratique de réseau formalisé qui est de plus fondé sur un engagement de propriété.

Dans un cadre plus large, il est donc possible de classer les réseaux en quatre catégories, selon qu'il s'agisse de réseaux de relations interentreprises (réseaux externes) ou intraorganisationnelles (réseaux internes) d'une part, et de réseaux dont le fonctionnement est régi par des relations formelles ou informelles d'autre part. Le degré de formalisation est l'une des trois caractéristiques retenues notamment par Grandori et Soda (1995) pour établir des distinctions entre réseaux - les deux autres caractéristiques

étant le degré de centralisation et les mécanismes de coordination utilisés. Le tableau ci-après synthétise la classification exposée précédemment :

Caractéristiques du réseau	FORMEL	INFORMEL
EXTERNE	Relations interentreprises dont les termes sont régis par un contrat	Coopération et collaboration informelle interentreprise
INTERNE	Systèmes et structures formelles de l'organisation : ensemble de règles et procédures qui régissent les rapports entre individus.	Relations informelles que les individus développent au sein de l'organisation parallèlement à la structure formelle de relations.

Tableau 1 : Caractéristiques du réseau et types de relations associés

3.1.3. Contrôle et pouvoir

Dans l'entreprise virtuelle, l'une des formes les plus poussées du réseau, les managers doivent relever le défi de travailler avec des individus qu'ils ne voient¹ (Handy, 1995). Ce changement apparaît particulièrement difficile, la tradition voulant que l'on ne croit que ce que l'on voit. Le manque de confiance empêche les managers d'envisager avec assurance ce mode de gestion à distance. « *L'exercice de la discipline suppose un dispositif qui contraigne par le jeu du regard ; un appareil où les techniques qui permettent de voir induisent des effets de pouvoir* » (Foucault, 1975).

Cette notion de pouvoir contraste fortement avec celle que développe Giddens (1984, p. 63) pour qui « *sur le plan logique, l'action engage le pouvoir en tant que capacité transformatrice [...] comme la capacité d'atteindre des résultats désirés, voulus* ». Il s'agit ici d'une dynamique positive, la capacité de produire des résultats, même si l'existence du pouvoir « *présuppose celle de structures de domination grâce auxquelles il opère en 'circulant en douceur' dans les processus de reproduction sociale (où il est, en quelques sorte, invisible)* » (Giddens, 1984, p. 318). Pour Hofstede (1994, p. 135), « *le pouvoir est le contraire de l'aliénation. Ce type de pouvoir renvoie à la capacité de contribuer significativement à ce qui se passe* ». Dans les luttes de pouvoir, précise Giddens (1984, p. 346), « *la dialectique du contrôle est toujours à l'œuvre ; toutefois,*

l'usage que les agents en position de subordination peuvent faire des ressources dont ils disposent diffère nettement d'un contexte social à l'autre »².

Envisager le pouvoir comme mode de contrôle implique selon nous de se positionner dans cette seconde acception du terme, celle d'une dynamique positive d'influence des comportements. Mais cette vision du contrôle n'est que partielle car le contrôle ne s'interprète pas uniquement en termes de pouvoir, en effet, *« des explications fondées uniquement sur les luttes de pouvoir et d'influence ne saisissent pas les façons dynamiques dont les systèmes de contrôle ont changé »* (Ansari et Bell, 1991).

3.2. Le contrôle organisationnel comme pratique sociale

3.2.1. La situation de contrôle

Comme nous l'avons postulé, la relation de contrôle est une relation d'échange. Cette conception implique de s'inscrire dans une optique plus souple du contrôle organisationnel³ définit comme *« le processus consistant à contrôler ou influencer le comportement des individus en tant que membres d'une organisation formelle pour augmenter la probabilité qu'ils atteignent les buts organisationnels »* (Flamholtz, 1996).

Le terme contrôle fait référence, pour Giddens (1984, p. 345), *« à la capacité qu'ont certains acteurs, groupes ou types d'acteurs d'influencer les circonstances de l'action d'autres acteurs ou groupes d'acteurs »*. Il souligne ainsi, le caractère social de ces pratiques. De même, selon Hofstede (1978) le contrôle⁴ dans une organisation est un

¹ Cette thématique du contrôle à distance n'est pas nouvelle, en témoignent les travaux sur la décentralisation (Cordiner, 1956) ou la bureaucratie (Weber, 1956).

² L'auteur indique que *« dans les systèmes sociaux qui affichent une certaine continuité dans le temps et dans l'espace, le pouvoir présuppose des relations régularisées d'autonomie et de dépendance entre les acteurs ou des collectivités dans des contextes d'interaction. C'est ce que j'appelle la dialectique du contrôle dans les systèmes sociaux »* (p. 64).

³ Bouquin (1988, p. 4) souligne que *« le concept de contrôle organisationnel émerge chez d'autres auteurs moins orientés vers la technologie de la gestion que vers la compréhension des phénomènes organisationnels, ce que l'on désigne habituellement par théorie(s) des organisations »*.

⁴ Hofstede (1978) utilise le terme *« management control »*

processus social dans un système social ou peut-être socio-technique. De même, Ouchi et Maguire (1975), quant à eux, préconisent l'introduction du processus de socialisation dans le champ du contrôle organisationnel. Les organisations sont des unités sociales (ou groupements humains) construits et reconstruits délibérément pour atteindre des objectifs spécifiques (Etzioni, 1964, p. 3). D'une manière plus large, Chiapello (1996) précise que l'on est dans une situation de contrôle « *lorsque le comportement d'une personne est influencé par quelque chose ou quelqu'un* ». Cette situation de contrôle décrit bien le contexte de contrôle organisationnel précédemment mentionné.

Cette notion fait également référence à celle de situation de gestion développée par Jacques Girin (1983). Pour l'auteur, la spécificité de la recherche en gestion réside précisément dans l'étude des « situations de gestion ». Nous sommes en présence d'une situation de gestion « *chaque fois qu'à un ensemble d'activités en interaction est associée l'idée d'activité collective et de résultat faisant l'objet d'un jugement, et que des agents sont engagés dans la situation de gestion lorsqu'il se reconnaissent comme participant à des degrés divers à la production du résultat* ». La notion de jugement fait référence dans un premier temps, à un jugement social externe à la situation proprement dite, puis dans un second temps, à un jugement social interne des membres du groupe. L'organisation est alors « *la rigidification des moyens pris pour faire face à la situation de gestion* ». Girin (1983) précise que « *les rapports entre les agents engagés dans une situation de gestion ne résultent ni directement, ni simplement, des rapports institués entre eux du fait d'une organisation ou d'une structure sociale, mais également des particularités de la situation elle-même, incluant des facteurs purement matériels* ».

Bien qu'elle soit locale, la situation de gestion ne peut s'analyser qu'en faisant référence au contexte dans lequel elle s'insère. La complexité découlant de ces nombreux paramètres rend très difficile toute tentative de description de la situation de gestion. Car « *les interactions entre [groupes d'intérêts] sont des processus multilatéraux [...]* » (Dermer et Lucas, 1986)¹. Ainsi, la relation entre contrôleur et contrôlé n'est pas « *un*

¹ Les auteurs précisent que « *pour tout groupe d'intérêt, des relations de contrôle multiples existent : celles au sein du groupe d'intérêt ; celles entre les différents groupes d'intérêt, avec les subordonnés ; celles avec des entités latérales ou avec les supérieurs ; et celles avec des entités hors des frontières organisationnelles conventionnellement reconnues* ».

exercice d'autorité unilatéral dans le but d'en extraire une soumission ». C'est un processus d'engagement et de contrainte exercé dans les deux directions.

Friedberg (1988) explique que la structure et les règles de fonctionnement renforcent et créent des solidarités entre les individus. Ces solidarités s'expriment au travers des pressions des groupes de pairs ayant pour objectif d'obtenir une certaine conformité des comportements des individus. La liberté de choix et de comportements des individus se trouve d'autant plus restreinte, du fait de ces pressions. Un phénomène d'apprentissage des normes du groupe émerge alors : *« si tous ces facteurs limitent l'éventail des choix rationnels des acteurs, ils n'éliminent jamais totalement leur capacité de choisir. Entre les contraintes inhérentes à la situation des individus ou des groupes et leur comportement, il subsistera toujours une zone d'imprécision à l'intérieur de laquelle chaque acteur calcule son intérêt pour arrêter sa conduite »* (Friedberg, 1988, p 32). Il s'établit ainsi une sorte de jeu entre l'organisation et ses membres. Les engagements de chaque individu dans le jeu reposent sur des anticipations et des attentes relatives au comportement de l'autre, même si ces dernières restent particulièrement difficiles à établir et à apprécier. Drucker (1964) considère que *« ce dont on a besoin dans la situation sociale est une décision fondée sur des hypothèses – et essentiellement des hypothèses non liées aux événements enregistrés mais liés au futur, c'est-à-dire aux attentes qui n'ont pas de probabilité mais peuvent seulement être jugées en fonction de leur plausibilité »*. Cette question de la plausibilité est subjective et dépend des anticipations des individus, elles-mêmes influencées par la confiance. Ainsi, il apparaît clairement que les décisions prises par les individus découlent de l'interaction ci-avant mentionnée.

L'intérêt de la notion de situation de contrôle tient au fait qu'elle met en jeu deux éléments fondamentaux :

- une relation de contrôle qui inclue elle-même à la fois des relations interindividuelles autour d'un dispositif formalisé de contrôle ;
- un contexte organisationnel qu'il est fondamental de considérer pour comprendre les enjeux de la relation entre les individus et qui dépassent largement le cadre formel dans lequel les instruments peuvent l'inscrire.

De ce fait, les outils de gestion ne s'appréhendent pas seulement au travers de leur dimension technique mais dans un contexte social, comme le note Giddens (1984, p. 70), « nous pouvons donc concevoir les règles de la vie sociale comme des techniques ou des procédures généralisables employés dans l'actualisation et la reproduction des pratiques sociales ».

Par ailleurs, ces outils de gestion constituent une réponse à la complexité des situations de gestion. Ils « régissent aussi des rapports entre des hommes, entre des groupes sociaux. Ils cristallisent ainsi des rapports de force d'une manière qui peut même parfois disparaître aux yeux des agents. [...] Moyens de gérer, les instruments de gestion sont aussi des moyens d'articulation des rapports sociaux » (Berry, 1983). **Les instruments de gestion contribuent à définir la situation de contrôle et à la contextualiser, et sont influencés par les pratiques qu'ils génèrent à travers cette même situation.**

3.2.2. La relation de contrôle : un échange pluriel

Constatant les limites d'une analyse qui ne distinguait que deux types de contrôle, contrôle par les comportements et contrôle par les résultats, Ouchi et Maguire (1975) et Ouchi (1979, 1980) introduisent un troisième mécanisme de contrôle : celui des clans. Ils fonctionnent comme un processus de socialisation qui élimine la divergence des buts entre les individus. En ce sens, les clans constituent un mécanisme de contrôle dont les propriétés se rapprochent de celles des réseaux sociaux. Alors que Ouchi et Maguire (1975) évoquent la notion de contrôle des clans, Merchant (1982) parle de contrôle du personnel. Ce mode de contrôle regroupe trois facteurs :

- la mise à jour des capacités (sélection, formation, examen) ;
- l'amélioration de la communication (en clarifiant les attentes et en fournissant de l'information pour la coordination) ;
- et le contrôle par les pairs (avec du travail de groupe et des objectifs partagés).

Le contrôle du personnel est le plus approprié lorsque simultanément la capacité à mesurer la performance et la connaissance des actions spécifiques adéquates sont faibles. On retrouve ce type de contrôle dans les organisations dites professionnelles.

Dans ces structures les membres opérationnels ont tendance à être professionnels (bien formés et responsables) par rapport aux standards de leur profession, et tendent à se contrôler eux-mêmes (Merchant, 1982).

La relation d'échange constitue l'unité d'analyse privilégiée des réseaux. L'échange n'en est certes pas une caractéristique propre ; c'est la nature de la relation d'échange qui en fait une spécificité. Kreiner et Schultz (1993) parlent d'une économie par nature informelle, fondée sur les relations personnelles et qui fonctionne nécessairement avec un certain tact. Elle explique de nombreuses occasions de rencontres personnelles et d'interactions dans la communauté biotechnologique. Ce partage va à l'encontre du principe de rationalité des échanges économiques.

Au sein des relations d'échange, le thème de la réciprocité apparaît souvent dans les résultats des études sur les réseaux (Powell et Doerr, 1994, Grandori et Soda, 1995 ; Uzzi, 1996). Ouchi (1979) estime que cette norme de réciprocité est indispensable aux types de contrôle envisagés : marché, bureaucratie et clans. Elle constitue un pré-requis social nécessaire au fonctionnement de ces mécanismes de contrôle. L'une des caractéristiques fondamentales de la confiance est également son caractère réciproque dans la mesure où *« très tôt [...] un sentiment d' 'être digne de confiance' se développe et accompagne l'extension généralisée de la confiance accordée à l'autre. Cela ne signifie évidemment pas que la confiance naît sans conflit ou tension ; au contraire, elle se développe et s'exerce en dépit de la présence d'une angoisse diffuse, dont le contrôle se présente comme l'origine la plus générale de la motivation de la conduite humaine »* (Erikson, 1963)¹.

Axelrod (1984), dans le cadre des stratégies de coopération « donnant-donnant », attribue au principe de réciprocité la capacité de faire émerger une coopération mutuelle. Pourtant, le principe de réciprocité des services rendus, malgré l'importance qu'il revêt dans l'économie de l'échange, n'est pas un impératif pour la relation. En effet, les échanges individuels ne sont pas guidés par l'intérêt personnel (Kreiner et Schultz, 1993). La réciprocité peut-être différée ou retardée. Cela s'apparente donc

davantage à de la charité. Les participants à l'économie de l'échange font preuve de peu d'intérêt pour les termes immédiats de l'échange et prennent peu de précautions pour s'assurer de la réciprocité des échanges. Simons (1995b) inclue dans son dispositif de contrôle les systèmes de croyance qui ont pour vocation de donner davantage de pouvoir de décision et d'action aux individus et à les encourager à chercher de nouvelles opportunités. Ces systèmes de croyance « *communiquent des valeurs fondatrices et favorisent l'implication des participants dans les objectifs de l'organisation* ».

Les relations d'échange au sein du réseau informel sont des relations stables dans lesquelles les partenaires sont amenés à se revoir. Cela rend possible l'apparition de la coopération : « *la manière la plus directe d'encourager la coopération est de conférer une certaine durabilité à l'échange* » (Axelrod, 1984). Le caractère répétitif des relations au sein du réseau rend propice l'émergence de comportements coopératifs et le développement de relations de confiance.

Chaque ensemble de relations de contrôle représente un mix de rationalités parmi trois types de rationalités qu'identifient Dermer et Lucas (1986) :

- la rationalité technique de réalisation de la tâche, centrée sur l'objectif d'efficacité ;
- la rationalité organisationnelle de communication et de coopération, centrée sur un effort coordonné pour l'atteinte des objectifs ;
- la rationalité politique, médiatrice entre des parties en conflit, qui poursuivent leur intérêt propre, et centrée sur l'objectif de stabilité et d'équité perçue.

De l'idée de responsabilité présente dans certaines conceptions du contrôle et souligné par Simon (1976, p. 135), on évolue vers celle de responsabilisation. Dans cette conception élargie l'objectif n'est plus le respect de l'autorité mais l'initiative individuelle « encadrée ». L'acteur est autonome, le contrôle contribue à développer l'empowerment².

¹ Erikson E.H. (1963), *Enfance et société*, Neuchâtel, Paris, Delachaux et Niestlé, 7^{ème} édition française 1982. Cité par Giddens (1984, p. 102).

² Il s'agit d'une notion qui indique que l'on donne aux individus autonomie et responsabilité, en vue d'obtenir une adhésion. Nous reviendrons sur ces apports ultérieurement.

Résumé de la section 3 :

Cette troisième section avait pour objectif de préciser la nature sociale et plurielle du contrôle¹. On ne peut penser le contrôle indépendamment du réseau dans lequel il opère car les structures formalisées sont « encastrées » dans des réseaux de relations non formalisées. Cet « encastrement » de l'économique et du social permet des relations à long terme et favorise ainsi la création de relations de confiance.

Nous avons précisé le cadre du contrôle en la notion de situation de contrôle qu'il met en jeu :

- (1) un ensemble de relations interindividuelles de contrôle autour d'un dispositif formalisé de contrôle ;
- (2) un contexte qu'il est fondamental de considérer pour comprendre les enjeux de la relation, qui dépassent largement le cadre formel des instruments.

¹ La grille d'analyse des travaux en théorie des organisations que nous avons analysés, distingue trois natures de la relation de contrôle : une relation à tendance unilatérale dans les théories classiques, une relation bilatérale, et la conception élargie de relations sociale, que nous retenons pour la suite de l'étude. Ces trois types de relations, unilatérales, bilatérales, et sociale (nous utilisons le qualificatif 'plurielle') peuvent être rapprochées de la typologie d'Etzioni (1964) qui distingue trois types de relations organisationnelles : l'aliénation, une relation de contrainte ; l'engagement (*involvement*), une relation de calcul, instrumentale ; l'implication morale. On sent dans cette typologie la même intensité sociale croissante que nous avons évoquée dans la grille proposée (unilatérale, bilatérale, plurielle).

RESUME DU CHAPITRE 1 :

La section 1 nous a permis d'envisager la dimension contractuelle des relations d'agence dans les organisations. Mais cette vision doit être dépassée du fait de la non prise en compte de l'inscription temporelle de toute relation organisationnelle.

La section 2 a mis en évidence que la distanciation des acteurs de la relation et la variété des modes de contrôle nécessitent la prise en compte du contexte de l'interaction et l'élargissement de la vision unilatérale décrite précédemment.

La section 3 a définitivement inscrit la relation de contrôle dans un contexte social et pluriel, dans une situation de contrôle qui tout à la fois influence les interactions qui s'y déroulent, notamment par le biais du dispositif formalisé de contrôle qui contribue à la définition de cette situation, et en même temps se voit modifiée par ces mêmes interactions qui mêlent différents jeux d'acteurs.

Au terme de ce premier chapitre, nous pouvons poser un postulat essentiel de notre étude, à savoir que **la relation de contrôle**, c'est-à-dire la problématique générale du contrôle organisationnel, bien que reposant sur des bases contractuelles, ne s'appréhende dans sa globalité que comme **relation plurielle en situation de contrôle**.

Ce postulat définit les caractéristiques de la relation de contrôle :

- *sa nature* : sociale ;
- *des frontières* : la situation de contrôle ;
- *un contenu* : les relations que développent les individus autour d'un dispositif formalisé de contrôle ;
- *une dynamique double* : des interactions interindividuelles qui influencent et sont influencées par la situation étudiée.

**CHAPITRE 2 CONTENU ET DYNAMIQUE DE LA
RELATION DE CONTROLE**

La première section explore **le contenu de la relation de contrôle**, relation d'échange plurielle d'informations. Dans cette section nous analysons les évolutions qui se sont opérées autour de cette perspective informationnelle et leur impact sur le contrôle organisationnel.

Dans une deuxième section nous analysons les évolutions de **la dynamique de la relation de contrôle**, caractérisée par le passage d'une relation fondée sur une hypothèse opportuniste à la reconnaissance de la nécessité de fonder ces relations sur la confiance.

La troisième section analyse les caractéristiques et les **dimensions de la confiance** organisationnelle, afin d'ancrer ce concept dans la réalité organisationnelle.

Section 1. Le contenu : l'échange d'information

L'information est depuis toujours au cœur de la réflexion sur le contrôle. En effet, c'est l'acquisition d'information qui permet de réduire l'incertitude (Anthony & Dearden, 1976) inhérente à la relation d'agence et au risque d'opportunisme nécessitant la mise en œuvre de dispositifs de contrôle dans la théorie de l'agence. Les évolutions touchent aux enjeux attachés à cette information : on passe ainsi d'un souci de produire de l'information par le biais des dispositifs de contrôle, à un souci plus récent, compte tenu de la multitude et de la performance des systèmes d'information, de sélection d'information pertinente. Ce déplacement des enjeux conduit à une remise en cause des modes de contrôle traditionnels puisque, si la question de la production peut être détachée de l'acteur, celle de la pertinence de l'information est indissociable de ce dernier et transforme les modalités de fonctionnement de la relation d'agence.

1.1. De la logique classique de production d'information...

1.1.1. Incertitude et information

L'information représente un point d'ancrage fondamental de la problématique du contrôle organisationnel. Anthony et Dearden (1976) précisent que l'on peut réduire l'incertitude¹ de la prise de décision en acquérant de l'information additionnelle (p. 94). Mais cette information est coûteuse. Les théories économiques se sont donc penchées sur les conditions d'allocation de ressources pour l'acquisition d'information supplémentaire. Bien que la théorie de l'information décrive une technique permettant de décider le montant à allouer à cette information supplémentaire, toutes les valeurs attribuées par ces techniques sont hautement subjectives. Par ailleurs, la mise en application de cette théorie nécessite de spécifier clairement la nature du problème

¹ L'incertitude est l'absence d'information (Galbraith, 1977, p. 38).

étudié, ainsi que la nature et le coût de l'information supplémentaire, clarté qui ne peut-être obtenue en ce qui concerne les problèmes de gestion. Une information ne peut-être associée clairement et uniquement à un problème spécifique. Malgré l'incertitude susmentionnée, il faut produire de plus en plus d'information dans des situations dont la complexité s'accroît parallèlement. On considère généralement qu'il existe une relation croissante entre incertitude et quantité d'information : « *plus l'incertitude¹ de la tâche est grande, plus grande la quantité d'information qui doit être traitée entre les preneurs de décision pendant l'exécution de la tâche afin d'atteindre un niveau de performance donné* » Galbraith (1977, p. 36).

La théorie de l'information est utile parce qu'elle indique que l'objectif de l'information, pour la prise de décision, est de réduire l'incertitude. De plus, elle postule que la valeur de l'information supplémentaire doit être supérieure à son coût. En effet, comme le précisent Bouquin et Pesqueux (1999) « *le modèle classique du contrôle de systèmes se veut donc l'architecture d'une chaîne de délégués fondée sur des processus où l'information joue le rôle central* ». Les organisations se sont ainsi centrées sur la production d'informations permettant une certaine efficacité des dispositifs de décentralisation en particulier. Galbraith (1977, p. 40) souligne que « *afin de coordonner des rôles interdépendants, les organisations ont inventé des mécanismes pour collecter l'information, décider et répartir l'information pour résoudre les conflits et guider les actions interdépendantes* ». Dans cette optique, nombre d'auteurs dans la discipline du contrôle ont proposé des modèles permettant de récolter cette information.

1.1.2. Le feedback : mécanique du retour d'information

Pour Flamholtz, Das et Tsui (1985) le feedback fait référence à l'information fournie sur le comportement et le résultat du travail. Il donne à l'individu l'information nécessaire pour que ce dernier corrige son comportement s'il s'éloigne des standards requis. L'accent mis sur le retour d'information est souvent lié à des conceptions limitées du contrôle organisationnel. La définition qu'en donne Arrow (1964) comme « *choix des*

¹ Galbraith (1977, p. 36) définit l'incertitude comme « *la différence entre la quantité d'information nécessaire pour accomplir une tâche et la quantité d'information déjà détenue par l'organisation* ».

règles opérationnelles qui informent les membres de l'organisation sur la manière dont il faut agir » en est l'illustration.

Flamholtz, Das et Tsui (1985) identifient trois dimensions essentielles du mécanisme de feedback :

- la nature du feedback : l'utilisation appropriée du feedback des comportements ou des résultats dépend de la nature des objectifs du travail et du système de mesure ;
- la restitution du feedback : l'efficacité du feedback dans l'influence des résultats du travail est liée à la manière dont il est délivré ;
- la crédibilité de la source du feedback : l'effet du feedback sur les performances et les attitudes dépend de la crédibilité de la source.

Ainsi, en tant que mécanisme au cœur du contrôle, le feedback peut directement tirer les efforts individuels vers l'atteinte des objectifs du groupe ou de l'organisation (Flamholtz, Das et Tsui, 1985). Les auteurs formulent deux propositions intéressantes liées aux deux fonctions primaires de la mesure comme mécanisme de contrôle :

- (1) sur la validité et la fiabilité de l'information : la performance est affectée par la validité et la fiabilité de l'information ;
- (2) sur la validité et la fiabilité du comportement : à la fois les performances et les attitudes sont affectées par la validité et la fiabilité des comportements.

On oublie souvent en effet, que l'information provient d'individus qui ont des raisons de déformer l'information. Ce sont ces raisons qui rendent l'information non fiable (Stinchombe, 1990, p. 16)¹. Comme le conçoivent Flamholtz, Das et Tsui, (1985), « *une hypothèse fondamentale est à la base de ces propositions, avec des implications claires pour la sélection d'une méthodologie de recherche. Nous considérons les questions de validité et de fiabilité comme étant significatives en priorité du point de vue des individus qui reçoivent l'information. Une information valide et fiable, si elle n'est pas perçue comme telle, aura peu de chances d'avoir un quelconque effet sur le*

¹ Stinchombe (1990, p. 14) précise que « *un système d'information fiable, est en fait un système qui ne trompe pas de manière régulière ses utilisateurs sur l'incertitude des conclusions auxquelles on aboutit en fonction de cette information, mais qui en même temps ne les trompe pas avec des indicateurs stables de l'environnement* ».

comportement du récepteur ». La non validité des données peut résulter de distorsions intentionnelles ou peut être une réaction psychologique au processus de mesure, réaction que les psychométriciens considèrent comme effet interactif ou réactif (Flamholtz, Das et Tsui, 1985). Car les décisions et les alternatives comportementales sont limitées par l'ensemble d'informations produites par le système de mesure. Ce feedback sur le comportement ou les résultats n'est pas possible lorsque le processus de transformation est ambigu, ou bien lorsque la possibilité de mesure du résultat est faible.

L'enjeu est important puisque dans ce cas, la fonction correctrice du contrôle n'est pas assurée et, dans les cas les plus graves, les effets de la mesure de performance sont nuls. **Si l'information n'est pas perçue comme valide et fiable, le processus de feedback ne peut avoir lieu. Il faut alors envisager d'autres moyens de contrôle : social ou autocontrôle, ce qui reste conditionné par une conception moins mécanique et plus 'relationnelle' de l'échange d'information.** Nous développons cette perspective dans le paragraphe suivant.

Un autre problème qui découle de l'incertitude et du manque d'information réside dans les situations favorables qu'elle peut occasionner pour certains acteurs. En effet, « *le pouvoir réel réside chez ceux qui maîtrisent les sources d'incertitude* » précise Hofstede (1994, p. 135) et la maîtrise de ces zones d'incertitude constitue alors un enjeu de premier ordre, comme l'a illustré Crozier (1964) dans son étude sur les jeux informels d'acteurs autour des zones d'incertitude dans une bureaucratie.

1.2. Vers une relation de contrôle comme relation d'échange d'information

De l'idée de feedback unidirectionnel, on passe à celle d'un échange bilatéral, voire social. Cette évolution tient à l'inefficacité, dans bon nombre de situations, du simple retour d'information sur les comportements des individus. Par ailleurs, l'apparition et la reconnaissance de nouvelles incertitudes et de nouveaux risques organisationnels modifient les enjeux informationnels, le manager étant « *un canal d'information de capacité de décision limitée* » (Arrow, 1964). Merchant (1982) indique qu'un pré-requis du retour d'information est la capacité à mesurer les résultats, ce qui implique que ce

retour d'information ne puisse avoir lieu que dans les cas du contrôle par les résultats ou des actions. Il convient donc bien d'envisager de nouvelles modalités d'organisation de la problématique informationnelle pour la relation de contrôle : la notion d'échange apparaît alors des plus prometteuses.

On constate donc une modification de la logique associée à l'information : **d'une logique de production on évolue vers une logique de sélection de l'information pertinente. Cette mutation, est justifiée par un changement dans la nature des risques auxquels les organisations font face, et surtout ceux auxquels elles décident d'accorder de l'importance.**

1.2.1. Nouvelles incertitudes, nouvelle complexité : de nouveaux risques organisationnels

Le concept de risque organisationnel fonde la théorie et la pratique du contrôle dans les organisations (Besson, 1997b). Il faut, selon Besson (2000) « *repositionner le contrôle de gestion comme une discipline des sciences de l'organisation dont l'objet est la maîtrise des risques organisationnels* ». La perception du risque n'est nullement « *une appréciation objective des dangers, mais plutôt la conséquence d'une projection de sens et de valeur sur certains événements, certaines pratiques, certains objets voués à l'expertise diffuse de la communauté ou des spécialistes* » (Le Breton, 1995, p. 31). Ces risques organisationnels sont issus de la problématique de l'action organisée (Besson, 1997b), dont les déficits donnent lieu à des risques spécifiques pour lesquels des dispositifs de contrôle particuliers sont mis en œuvre.

a) La notion de risque dans les problématiques de contrôle

La notion de risque, dans son acception restreinte, est à distinguer de celle d'incertitude. Piriou (1999) précise que le risque renvoie à l'idée que « *la réalisation future d'un événement est prévisible (peut-être associé à une distribution de probabilités) donc assurable* ». Cette conception est aussi celle de Knight (1964, p. 19) pour qui « *l'incertitude doit être prise dans un sens radicalement distinct de la notion familière de*

risque dont elle n'a jamais été correctement séparée. (...). Il apparaît qu'une incertitude mesurable, ou 'risque' proprement dit, d'après notre usage du mot, est si différent d'un risque non mesurable qu'il ne s'agit en fait pas d'incertitude du tout. Nous réserverons le terme incertitude pour ce qui est non quantifiable ». Cette restriction de l'utilisation de la notion de risque ne fait pas l'unanimité chez les chercheurs en sciences sociales. March et Shapira (1987), notamment, expliquent qu'un nombre de facteurs variables tels que l'humeur, les sentiments, et la manière dont les problèmes sont présentés, semblent affecter la perception et les attitudes face au risque.

Le risque est donc également une notion socialement construite qui varie selon les époques et les lieux. C'est une mesure de l'incertitude qui souligne « *le déficit ou l'adversité susceptibles d'advenir à l'acteur ou à la population qui négligent une information ou s'engagent dans une action particulière* » (Le Breton, 1995, p. 23). Le risque, nous dit Adams (1998, p. 29) « *est constamment en mouvement et il se modifie en réponse aux tentatives de mesure* ». C'est ainsi qu'un risque perçu est un risque sur lequel on a déjà agi.

En matière d'organisation¹, la notion de risque provient, pour Bécour (2000) de l'existence d'éléments perturbateurs « *liés à l'incomplétude du système pour couvrir l'ensemble des situations (...), aux défaillances des outils utilisés pour contrôler et aux insuffisances humaines à comprendre, mettre en œuvre, ajuster le fonctionnement aux variables d'environnement interne et externe (notion d'apprentissage organisationnel)* ». Le lien entre toutes les situations de risque est « *la prise de conscience que le monde est complexe et que les situations de décision sont caractérisées par l'incertitude* » (Laufer, 1993). Das et Teng (1996) distinguent risque relationnel et risque de performance. Le risque relationnel tient à la possibilité et aux conséquences d'un engagement partiel des partenaires d'une alliance à joindre leurs efforts, à une coopération incomplète. Le risque de performance tient à la possibilité et aux conséquences que les objectifs de l'alliance ne sont pas atteints malgré une coopération complète des partenaires. Ce risque englobe tous les risques de hasard exceptés ceux qui touchent à la coopération. Deux séries de travaux ont contribué

singulièrement à l'appréhension du risque organisationnel : d'une part, la théorie de l'agence et la notion d'asymétrie d'information ; d'autre part, les travaux plus récents de Besson (1997b, 2000) et Padioleau (1999).

L'intérêt de la théorie de l'agence est le fait qu'elle ait accepté « *de relâcher l'hypothèse d'un avenir certain et d'une information également répartie pour intégrer la notion de risque et celle d'information asymétrique qui, sous l'hypothèse d'une rationalité substantielle, aboutissent à la mise en évidence de comportements opportunistes et de défiance, sources de problèmes pour la coordination des décisions individuelles* » (Béjean, 1999). De ce fait, l'information est la mesure négative de l'incertitude nous dit Arrow (1984, p. 138). Les institutions économiques peuvent dès lors compenser le hasard moral par des informations non issues du marché telles que les codes d'éthique et l'internalisation de valeurs.

b) Pour un risque « organisationnel »

Les travaux ultérieurs complètent cette vision parcellaire du risque organisationnel. Padioleau (1999) définit le risque comme phénomène social. « *Toute action, individuelle ou collective est en effet risque* ». Ce phénomène social conjugue deux types de risques génériques : ceux qui proviennent « d'objets » d'activités, ceux qui sont liés aux actions éventuelles (qu'il nomme praxis). Cet ensemble forme le phénomène du double risque. Il est intéressant de noter que pour l'auteur, le risque est aussi bien positif que négatif, pour l'objet (bien-être social, efficacité versus danger), comme pour la praxis (efficacité des mesures, conformité à des principes versus coûts budgétaires, tracs de mise en œuvre).

On retrouve cette dichotomie entre système d'activité (flux de travail) et système d'action (rôles, règles, relations informelles et schémas culturels) chez Besson (1997, 2000). Ce dernier présente le contrôle de gestion comme « *une technologie disciplinaire visant à maîtriser les risques organisationnels de divergence entre l'intention stratégique de la direction générale et les logiques de l'action managériale* ». L'auteur

¹ Bécour et Bouquin (1996, p. 45) définissent l'action d'organiser comme « *le fait, pour la hiérarchie, de*

développe une typologie issue de la dualité objectifs de l'individu/objectifs de l'organisation et analyse les enjeux qui y sont liés.

Quatre types de risques sont ainsi identifiés (Besson, 2000) :

- le risque de coordination, qui est « *un risque de conception qui prend sa source dans la complexité de la modélisation* » ;
- le risque d'opportunisme, « *risque de transgression qui prend sa source dans la défiance de la direction générale à l'égard des acteurs* » ;
- le risque cognitif, « *risque de régression qui prend sa source dans la clôture cognitive de la direction générale* » ;
- le risque de légitimation, « *risque de justification qui prend sa source dans la nécessité d'expliquer (...)* ».

Risque de coordination et risque d'opportunisme relèvent du modèle de la routine ; risque cognitif et risque de légitimation relèvent du modèle de la transformation. Ces risques sont inhérents à l'action managériale, que le contrôle va donc tenter de maîtriser grâce à des dispositifs d'influence.

1.2.2. De la production à l'échange d'information

Le modèle classique apparaît étroitement liés à certaines formes d'organisation et il se dégage une forte interdépendance avec les systèmes d'information. Bouquin et Pesqueux (1999) précisent que « *le modèle classique du contrôle de systèmes se veut donc l'architecture d'une chaîne de délégation fondée sur les processus où l'information joue le rôle central* »¹. Il convient d'envisager de manière plus systématique l'information sous l'angle de son effet sur les comportements puisque comme le signalent Flamholtz, Das et Tsui (1985) la présence de données fausses dans les systèmes d'information « *a été reconnue comme un problème majeur pour la conception et l'administration des systèmes de contrôle organisationnels* ». **La question pertinente n'est donc pas prioritairement celle de la production**

mettre en place les processus et les systèmes permettant d'atteindre les finalités recherchées ».

¹ « *Le processus de contrôle peut être conçu comme étant lui-même un système d'information, tant sur le plan de son automatisation (système informatique) que sur celui de la mise en relation d'un émetteur et d'un récepteur au moyen d'un support* » (Bouquin et Pesqueux, 1999).

d'information, mais celle de sa qualité et de sa sélection. Bréchet et Mévellec (1999) indiquent que « *les comportements sont largement influencés par les signaux émis par les systèmes d'information et tout spécialement par celui qui est animé par le contrôle de gestion* »¹.. L'information est ainsi le concept fondamental du contrôle. Aujourd'hui, il ne s'agit plus seulement d'en assurer la production, encore faut-il que l'information produite par les systèmes d'information soit fiable pour l'utilisateur.

Le problème de l'information est l'élément qui structure, dans la théorie de l'agence comme dans les autres théories des organisations sur lesquelles la discipline du contrôle s'est appuyée, la problématique de la délégation / coordination². En effet « *c'est donc l'information qui va se trouver au centre des dispositifs du contrôle, c'est elle qui sert de support aux ordres de la hiérarchie, de même que c'est elle qui permet de rendre compte de l'effet des comportements des acteurs* » (Bouquin et Pesqueux, 1999). Initialement focalisés sur la production d'informations les acteurs prennent conscience des enjeux qui entourent les systèmes d'information³. Il a de ce fait une triple finalité : aide aux opérations, aide à la décision, aide à la communication (Grenier, 2000), et comme objectif de « *filtrer l'information inutile et diffuser seulement l'information pertinente pour le preneur de décision* » (Anthony & Dearden, 1976, p. 96).

Bien que les auteurs parlent d'information pertinente, il est difficile pour les concepteurs des systèmes d'information de savoir précisément quelle information, concernant l'organisation aura cette caractéristique. Ils tentent donc d'extraire de la réalité celle qu'ils estiment être pertinente, d'en soustraire l'information inutile, et de communiquer différents types d'informations aux utilisateurs du système en fonction de leur perception des besoins de chacun. De ce fait, le contrôleur de gestion se trouve aujourd'hui « *au cœur du processus informationnel de l'entreprise* ». Il s'agit « de

¹ Les auteurs précisent que « *le risque intervient à deux moments. Le premier se situe lors de la modélisation servant de base à la construction des signaux stratégiques, le second lors de la traduction de l'ambition stratégique dans la métrique du contrôle* ».

² Hofstede (1994, p. 133) considère qu'« *à cause du manque d'information, les politiques utilisées par le personnel du siège ne prennent pas suffisamment en compte la réalité des employés. Ceci diminue en retour encore davantage la confiance des employés envers le siège* ».

³ Un système d'information est « *un ensemble de dispositifs techniques et organisationnels permettant de saisir, de conserver, de traiter et de transmettre des informations* » (Grenier, 2000). Il se caractérise, pour Davis et Olson (1985), par « *un ensemble d'éléments (humains, matériels, logiciels) permettant de créer,*

s'assurer de la fiabilité des informations et du respect des échéances » (Bouquin et Pesqueux, 1999). Mais il convient également pour lui d'accepter « *de ne plus exercer le monopole de l'information* ». Lebas (1995) propose d'employer le terme de « manager de l'information » pour qualifier le contrôleur de gestion. Car le traitement de l'information est d'abord une activité humaine (Grenier, 2000).

Plus généralement, deux rôles fondamentaux sont attribués à l'information (Besson et Bouquin, 1991) :

- elle permet de construire des modèles de représentations de la complexité ; « *rare sont, en effet, les personnes en mesure d'appréhender immédiatement une réalité. Cette dernière est toujours pour l'homme le résultat d'une construction sociale* » ;
- elle permet de définir des modes d'action sur la complexité ; l'action des individus procède toujours à partir de modèles d'action dont l'individu n'est pas toujours conscient.

A notre sens, l'information, et plus spécifiquement l'échange d'information s'affirme donc comme le socle de la relation de contrôle. Nous avons indiqué que les relations en situation de contrôle étaient influencées par les dispositifs formels de contrôle en même temps qu'elles contribuaient à en conditionner les pratiques. Il en va de même pour l'information que contiennent ces relations de contrôle. Si l'on suit Besson et Bouquin (1991) cette information fonde les modèles de représentation des individus, définissant ainsi un contexte pour leur action.

1.2.3. L'information comme condition de la relation de contrôle

On peut légitimement considérer que le problème des dirigeants de l'organisation est d'abord un problème d'information. Il s'agit notamment de déterminer comment développer l'information nécessaire pour imposer des objectifs raisonnables (Schiff et Lewin, 1970). Pour Giddens (1984, p. 77), il est fréquent, dans la vie sociale, « *que des acteurs situés stratégiquement tentent de façon réflexive, par des procédures sélectives*

de traiter, de communiquer des informations ; il assiste des hommes, au sein d'une organisation, dans des fonctions d'exécution, de gestion et de prise de décision »

de 'filtrage d'information', de régir les conditions générales de la reproduction d'un système, pour le conserver tel qu'il est ou, au contraire, pour le transformer »¹. On peut penser que les conditions de la relation, la dynamique que nous développons dans la section suivante, peuvent avoir une influence déterminante sur cette capacité ou volonté des individus de filtrer l'information et sélectionner, finalement, celle qui entrera dans le cadre de l'échange.

Parallèlement, comme l'illustre le tableau suivant, les conditions informationnelles constituent l'un des deux pré-requis² des mécanismes de contrôle identifiés par Ouchi (1979, 1980).

TYPE DE CONTROLE	Pré-requis sociaux	Pré-requis informationnels
Marché	Norme de réciprocité	Les prix
Bureaucratie	Norme de réciprocité Autorité légitime	Les règles
Clan	Norme de réciprocité Autorité légitime Valeurs communes, croyances.	Les traditions

Tableau 2 : Mécanismes de contrôle et pré-requis (Ouchi, 1979)

Dans le premier dispositif de contrôle, le marché ne peut exister sans une norme de réciprocité (mais n'a pas besoin d'accord social) qui assure, dans une transaction de marché, au cas où l'une des parties trahirait l'autre, que celle-ci sera punie par tous les membres du système social, et pas seulement par la victime. Le prix est ce pré-requis informationnel du contrôle par le marché.

Dans, le mode de contrôle bureaucratique, second mécanisme identifié, (la surveillance personnelle rapprochée, et la direction des subordonnés par les supérieurs), l'information nécessaire pour la réalisation de la tâche est contenue dans les règles. Ce mode de contrôle ne nécessite qu'une logistique informationnelle limitée.

¹ L'auteur ajoute que « la nature du médium d'information [...] a elle même une influence directe sur la nature des relations sociales qu'il contribue à organiser » (p. 323).

² L'autre étant les conditions sociales.

Enfin, le troisième mécanisme de contrôle identifié suscite un intérêt particulier en ce sens qu'il introduit la dimension sociale de la relation, par la reconnaissance du collectif et de ses traditions. Le contrôle s'étend alors dans l'espace et dans le temps, se rapprochant alors des réalités du fonctionnement de l'organisation. Dans les clans, les pré-requis informationnels se retrouvent dans cette tradition, faite de rituels, d'histoire et de cérémonies. Leur fonctionnement requiert un niveau élevé de consensus et d'engagement et reposent sur un accord commun entre les membres de ce qu'est un comportement adéquat.

Galbraith (1977, p. 53) indique que l'organisation peut, soit réduire son besoin en traitement de l'information, soit augmenter sa capacité de traitement de l'information. La création de « relations latérales » permet *alors* « d'amener le niveau de la prise de décision là où l'information existe, plutôt que d'amener l'information jusqu'aux points de décision ». Cela va des cas les plus simples où le contact direct entre deux personnes est possible, à des mécanismes de décentralisation qui nécessitent la création de dispositifs d'intégration (comme par exemple des équipes de travail). Nous nous trouvons alors dans le cas de relations bilatérales telles que décrites précédemment. De ce fait, la rationalité émerge seulement pendant l'interaction des acteurs et la réalité sociale réelle « est le résultat de processus perceptuels [...]. Cette information sensorielle est organisée en une information sensée (classée) par nos processus sensoriels, et peut donc être potentiellement différente pour différentes personnes ». On en arrive au concept d'« enactment » proposé par Weick (1979, 1995)¹.

¹ Desreumaux (1998, p. 122-123) résume la pensée de l'auteur : « l'enactment désigne le processus cognitif de création de la réalité qui se concrétise par une pratique langagière sociale, au sens où elle suppose la coopération de différents acteurs, non réductible à un simple jeu sur les mots mais étayé au contraire par des bases matérielles. L'un des éléments essentiels de ce processus est le travail de catégorisation des données auquel se livrent les acteurs pour donner sens à la masse de signaux constitutive du monde qui les entoure ». Un second élément fondamental de l'enactment est « son caractère producteur des réalités : les choses sont en quelques sortes mises au monde par la façon même dont on les considère ; en d'autres termes, elles sont créées par l'attention qu'on leur porte ». Nous aurons l'occasion de revenir sur l'apport de cette théorie à la compréhension de la relation de contrôle et des échanges d'information.

Résumé de la section 1 :

Cette section nous a permis d'analyser le contenu de la relation de contrôle. C'est tout d'abord la production d'information qui semble avoir été le souci premier d'une certaine conception du contrôle, de ses objectifs et de son fonctionnement. L'identification de nouveaux risques organisationnels a nécessité un renouvellement de la question de l'information qui se pose désormais en termes d'échanges et de sélection.

Flamholtz (1996) pose les conditions de l'efficacité de l'échange d'information : il faut que les informations soient considérées comme valides et fiables par les individus qui les utilisent. Ceci appelle une question : **Qu'est-ce qui fait que l'individu interprète une information comme étant fiable et valide ?**

Cette question nous incite à nous pencher sur la dynamique de la relation de contrôle, et donc sur la dynamique des échanges d'information. C'est ce à quoi répond la section suivante.

Section 2. Une dynamique de la confiance

Nous allons dans cette section analyser les fondements des relations de contrôle que nous avons étudiées dans le premier chapitre.

2.1. Opportunisme radical et exclusion de la confiance

Comme nous l'avons suggéré, on ne peut considérer les relations d'agence, telles qu'elles sont analysées par la théorie de l'agence, comme un jeu à un coup. C'est ce qu'expriment Pratt et Zeckhauser (1991) pour qui « *la plupart du commerce dans le monde se pratique par des relations de longue durée, et la plupart de la production a lieu dans des milieux d'affaires de longue date. Ces arrangements ne réduisent pas seulement les coûts contractuels et de contrôle, mais créent de la confiance [...]* ». Ainsi, les coûts de régulation, dont la théorie de l'agence explique l'intérêt, représentent la consommation formelle de ressources par l'agent pour convaincre le principal qu'il n'agira pas contre ses intérêts, et peuvent être considérés comme des coûts engagés pour créer de la confiance. L'agent « investit » pour la crédibilité de sa loyauté. Ces coûts de contrôle sont engagés pour « *limiter les activités aberrantes de l'agent* » (Jensen et Meckling, 1976). C'est bien parce que le principal n'a pas confiance en l'agent qu'apparaissent les coûts d'agence.

D'ailleurs, certains auteurs considèrent que la problématique est d'emblée posée en termes de défiance (Gomez, 1995) : « *Défiance dans les hommes, confiance dans le marché, tel est le prix de la liberté des individus. Toutes les polémiques porteront sur ce déplacement de l'objet de la confiance et de la déshumanisation finale. Au point que la défiance est assurée comme normale, et que la question que l'on est amené à se poser devient : est-il rationnel d'avoir confiance en autrui ? (p. 30). (...) Ainsi, la théorie de l'agence qui domine aujourd'hui la recherche classique en finance pose le problème de manière presque crue : comment un mandant peut-il confier ses affaires à un*

mandataire (un actionnaire à un dirigeant par exemple) sans être sûr que celui-ci ne le trompera pas, en raison de son intérêt privé ? Oubliée, parce que considérée comme une hypothèse évidente, la confiance n'est pas de mise et une réponse de type « le mandataire a confiance » est saugrenue. En effet le mandataire ne peut pas avoir confiance car il sait que la nature du mandataire ne peut que le conduire à le gruger. Ce pessimisme lucide et inquiétant est le point de départ de la problématique. Le rôle de l'économiste consiste à montrer que le marché permet d'interdire (ou de limiter) un comportement opportuniste du mandataire. Les lois du marché viennent donc au secours du social : malgré la suspicion de bon aloi qui règne entre les individus, l'économie fonctionne parce que le marché la régule et auto-limite les comportements pervers » (p. 30-31).

Ces critiques s'adressent également au champs de la théorie des organisations et aux travaux de Taylor (1911), en particulier, qui stipule que les stratégies de tromperie et de mensonge semblent être le lot quotidien des travailleurs : *« dans 95% des entreprises industrielles les ouvriers croient qu'il est contraire à leur intérêt de faire profiter leurs employeurs de leur meilleure initiative. [...] Ils travaillent délibérément aussi lentement qu'ils l'osent, tout en essayant en même temps de faire croire à leurs chefs qu'ils travaillent vite »*. Comment dans ce cas leur faire confiance ?

Aujourd'hui, l'hypothèse de comportement opportuniste systématique est fortement critiquée, notamment par les analyses en management stratégique (Wacheux, 1993). La réalité semble ne pas correspondre à cette vision restrictive et unilatérale du comportement des individus : *« dans la plupart des situations de travail, les individus poursuivent leurs propres intérêts mais aussi les intérêts de l'entreprise. Généralement, ils essaient de faire un compromis entre ces deux ensembles d'intérêts »* (Leibenstein, 1976). Blau (1989) explique que *« les processus d'échange utilisent l'intérêt propre des individus pour produire une structure sociale différenciée dans laquelle des normes tendent à se développer, et qui nécessitent que les individus mettent de côté leur intérêt personnel pour le bien de celui de la collectivité »*. Les individus réalisent qu'il est sage d'investir dans des relations futures. Ils dépassent le comportement potentiel de maximisation de leur utilité pour favoriser la création de confiance. *« De ce fait, les processus d'échange sociaux, dont l'origine peut être trouvée dans le pur intérêt*

personnel, génèrent de la confiance dans les relations sociales au travers de leur caractère récurrent et en expansion graduelle » (Blau, 1989). Des relations prolongées transforment le comportement opportuniste en relations de confiance. Ce qui modifie fortement la nature des contrats nécessaires au contrôle de l'activité des individus.

Les individus n'agissent pas comme s'ils étaient seuls. Ils tiennent compte de la structure sociale dans laquelle ils vivent, et dans laquelle leur action est « encastrée »¹. L'existence de liens sociaux influence les processus de décision et la probabilité d'avoir des comportements opportunistes. Cette hypothèse de maximisation est l'une des plus critiquées par la littérature sociologique et managériale. Blau (1989) considère que *« puisque les bénéfices sociaux n'ont pas de prix précis, et puisque l'utilité d'un bénéfice donné ne peut pas être clairement séparée de celle des autres rétributions issues d'une association sociale, il semble difficile d'appliquer les principes économiques de maximisation des utilités aux échanges sociaux »*. Dans la théorie sociologique des organisations, le concept de pouvoir est préféré à celui d'utilité individuelle. Noorderhaven (1992) explique que *« les sociologues de l'organisation sont enclins à considérer comme dirigé et contraint par des relations de pouvoir, le comportement que les théoriciens de l'agence conceptualisent comme échange volontaire [...]. Les sociologues, loin de rejeter catégoriquement l'idée de l'intérêt personnel comme l'un des moteurs des organisations, soulignent l'importance des différentiels de pouvoir pour comprendre la nature des organisations »*. Ghidina (1993) exprime cette idée de manière un peu différente : *« lorsque l'on se situe sur le continuum entre ceux qui donnent les ordres et ceux qui les reçoivent, qui est lié au statut et à l'incertitude de la tâche, cela a des effets différents sur la vie organisationnelle de chacun, ainsi que pour sa vie hors entreprise »*.

L'une des bases sur lesquelles reposent ces effets est l'hypothèse commune selon laquelle les individus résistent au contrôle et cherchent à gagner. La théorie de l'agence refuse l'idée de relations de pouvoir entre les individus. La relation contractuelle est supposée libre. L'entreprise ne repose pas sur une fonction disciplinaire. De plus, la théorie postule que des conflits peuvent toujours être résolus par des accords libres

¹ Pour reprendre la notion d'embeddedness de Granovetter.

préservant les intérêts de chaque individu. Noorderhaven (1992) propose que ce comportement de maximisation de l'utilité devienne un comportement d'augmentation de l'utilité, car *« la maximisation - si l'on considère sérieusement l'incertitude et les coûts de l'information - fait référence à un état final imaginaire, alors que l'augmentation de l'utilité est liée au processus concret consistant à essayer d'atteindre cet insaisissable état final »*.

Un autre point problématique peut être trouvé dans une question posée par Alchian (1968)¹ : *« Comment se fait-il que des millions d'individus souhaitent livrer une fraction importante de leur richesse à des organisations gérées par des managers qui ont si peu de considération pour leur bien-être ? »*. En effet, quelles garanties l'agent a-t-il que la partie informelle de son contrat, parfois importante, sera respectée ? Augmentation de salaire, promotion, responsabilités, contenu du travail parfois même, ne sont l'objet que de négociations, de promesses. Il faut donc que l'agent croie à ce que lui promet le principal, lui attribuant ainsi un certain degré de loyauté. Cette loyauté accordée, à caractère en partie subjectif, sera le vecteur de la motivation à travailler, à s'investir, à toujours mieux faire.

Arrow (1985)² propose une réponse à cette absence de développement de ces questions de confiance et de loyauté³ : *« la confiance et des valeurs comme la loyauté ou la sincérité sont des exemples de ce que l'économiste appellerait des externalités. Ce sont des biens, ce sont des ressources ; ils ont une valeur économique réelle, concrète ; en vous permettant de produire davantage de biens – ou davantage de n'importe quelle*

¹ Jensen et Meckling (1976)

² « The potential and limits of the market in resource allocation », chap. 2 in G.R. Feiwel (ed.), *Issues in Contemporary Microeconomics and Welfare*, Londres, Macmillan, 1985, pp. 107-124. In Granger (2000, p. 77)

³ D'autres points suscitent des interrogations. Où sont donc les contrats « non écrits » que l'on suppose donc informels, mentionnés par Fama et Jensen (1983a), et repris par la suite par d'autres ? Quels sont les effets des systèmes d'autocontrôle ? Il est dit que les agents obtenaient de l'information à bas prix de sources moins formelles, et qu'ils utilisaient le marché interne des agents de l'organisation pour augmenter la valeur du capital humain. Quelles est la nature de ce marché interne ? Rien n'est dit sur cet aspect, qui ressemble aux réseaux de relations informelles que décrivent Breton et Wintrobe (1982). Par ailleurs, dans le processus de production collective décrit par Alchian et Demsetz (1972), *« chaque membre préférerait une équipe dans laquelle personne, pas même lui, ne tricherait. L'équipe serait plus efficace »*. Cet esprit d'équipe et cette loyauté conduisent à une diminution du phénomène de tire-au-flanc. Quels sont les effets de cette loyauté partagée sur le niveau et sur le type de contrôle à mettre en place ? Alchian

valeur que vous tenez en haute estime – ils accroissent l'efficacité du système. Mais pour ces marchandises, l'échange sur un marché ouvert est techniquement impossible et même dépourvu de signification ». parce qu'il est difficile de les conceptualiser, **la théorie de l'agence et les autres réflexions économiques n'ont pas intégré dans leurs modèles les perspectives offertes par la répétition de relations d'échange, condition nécessaire pour introduire la confiance.**

2.2. Un usage utilitariste de la confiance

Si la problématique de la confiance est absente des représentations de la relation de contrôle à tendance unilatérale, cela ne signifie pas qu'elles sont absentes des raisonnements économiques. Ainsi, Arrow (1964) reconnaît des situations dans lesquelles le prix n'est pas le référent de l'échange : *« les services professionnels, comme les services de médecine ou de justice, ne fonctionnent pas seulement sur la base d'un échange impersonnel d'argent contre service. Il existe une attente en termes de responsabilité personnelle, de fidélité et de confiance »*. L'auteur précise que de telles relations sont typiques *« de transactions qui impliquent des biens ou services où les standards de qualité sont importants mais non vérifiables facilement par l'acheteur »*.

2.2.1. Confiance et contraintes de comportement

Pour que la direction scientifique soit effective, il faut que la révolution d'état d'esprit soit effective et efficace. Elle doit permettre aux ouvriers et à la direction de comprendre *« qu'en substituant à l'antagonisme et à la méfiance une coopération amicale et une aide mutuelle, ils sont capables de rendre la valeur ajoutée tellement plus importante que par le passé »*. Une première question est soulevée par ces recommandations : Cette révolution d'esprit a-t-elle réellement été opérée avant que le modèle soit instauré ? La méfiance a-t-elle été combattue pour être remplacée par une coopération amicale ? L'enjeu de telles interrogations est important.

et Demsetz soulignent bien la difficulté de *« créer économiquement cet esprit d'équipe et de loyauté »*, c'est-à-dire de déterminer l'investissement nécessaire à la création de ce climat de confiance.

En 1939, Dubreuil soulignait déjà l'existence d'un tel problème dans les organisations : « *Car je veux croire que l'on ne songe pas à nier l'existence ni l'importance de cet ordre de questions. Si cela était, je demanderais, par exemple, de quel ordre est le sentiment qui incite l'ouvrier à se croire constamment volé, dans l'état d'obscurité et de mystère où la comptabilité de son travail reste toujours pour lui. Cette méfiance est-elle d'ordre économique ou psychologique ?* ». Il semblerait donc que ce soit essentiellement le second principe qui ait été pleinement exploité ; remplacer la connaissance empirique du travail par son étude scientifique préalablement à toute exécution de ce travail.

D'ailleurs, ce sont généralement les dérives du taylorisme qui sont pointées du doigt, et non les recommandations de Taylor elles-mêmes. Ainsi, même si Taylor affirme que « *tous ont compris que l'amitié et la coopération sont préférables à la guerre* » et que « *au cours des trente ans pendant lesquels le système de direction scientifique a été développé progressivement, il n'y a jamais eu une seule grève dans les usines où il était appliqué* », on peut se demander si ceux qui ont repris le système ont veillé au respect de la philosophie de changement d'état d'esprit chère à Taylor¹. Roberts (1989, p. 290) souligne les dangers d'un usage partiel des dispositifs de contrôle : « *l'autorité au sens de responsabilité partagée envers un ordre, ne peut être exploitée sans détruire la confiance qui forme la base de cet engagement* ».

Nous serions alors dans le cas d'une manipulation par les outils de gestion du fait même d'une divergence sur les hypothèses de base du comportement des individus dans les organisations. Berry (1983) précise à ce sujet que « *les instruments mobilisés dans la gestion constituent un élément décisif de la structuration des situations et de leur évolution et qu'ils engendrent souvent mécaniquement des choix et des comportements échappant aux prises des volontés des hommes, parfois même à leur conscience* ».

¹ Ce dernier fait à plusieurs reprises part de ses inquiétudes à ce sujet : « *De nombreux éléments du mécanisme de la direction scientifique sont très efficaces lorsqu'ils sont employés par ceux qui sont du côté de la direction [...] Ils ont fait éclater des grèves en se servant de ces mécanismes avec un esprit complètement différent de celui qui applique les principes fondamentaux et essentiels de la direction scientifique* ».

2.2.2. Confiance et réduction des coûts

a) Confiance et réduction des coûts d'agence

Cette hypothèse apparaît implicitement dans le schéma de fonctionnement de la théorie de l'agence, et plus spécialement dans la justification des coûts d'agence. C'est donc précisément le manque de confiance qui est le point de départ de la problématique (Gomez, 1995) et à l'origine de la nécessité « perçue » de mettre en place un certain nombre de mécanismes de contrôle plus ou moins complexes. On peut légitimement en conclure que plus le principal (supérieur) sera méfiant à l'égard de l'agent (subordonné), plus lourds seront les dispositifs de contrôle et donc les coûts de contrôle.

On trouve également dans le concept de clan développé par Ouchi (1979) des éléments qui vont dans le sens de cette affirmation¹. Ainsi, « *une fois que le manager sait qu'ils [les travailleurs, les subordonnés] essaient d'atteindre les 'bons' objectifs, il peut éliminer de nombreuses formes coûteuses d'audit et de surveillance* ». Les relations qui fondent le clan sont des relations de confiance. Elles sont nécessaires à ce type de contrôle informel qui fonctionne sur les bases d'histoires et de rituels. On assiste à une sorte d'autocontrôle fondé sur la confiance : « *Si l'honnêteté ne peut être supposée, alors chacune des parties devra faire face à des coûts de surveillance élevés (...)* ». Ces modes de contrôle nécessitent des pré-requis sociaux et informationnels qui ont été mentionnés précédemment. La confiance, en permettant une homogénéité des comportements tendant vers les objectifs de l'organisation, permet d'alléger les dispositifs de contrôle et de surveillance, dispensant l'organisation des coûts qui leur sont associés.

¹ L'auteur décrit trois mécanismes fondamentaux qui permettent aux organisations de résoudre le problème de l'évaluation et du contrôle des performances. Il s'agit du marché, de la bureaucratie et des clans. Les marchés s'attaquent au problème du contrôle à travers leur capacité d'obtenir une mesure précise et de récompenser les contributions individuelles. Les bureaucraties, quant à elles, reposent sur une sorte d'évaluation finale ainsi que sur l'acceptation sociale des objectifs communs. Enfin, les clans reposent sur un processus de socialisation assez complet qui élimine de manière efficace les divergences des buts entre individus.

b) Une confiance pour faciliter les transactions

Des auteurs comme Bradach et Eccles (1989) ont plus explicitement précisé l'importance de la confiance comme mécanisme de contrôle gouvernant les transactions économiques entre acteurs. Ils s'opposent ainsi à la mainmise conceptuelle de la théorie des coûts de transaction, dont l'hypothèse fondamentale est que le marché et la hiérarchie sont des moyens mutuellement exclusifs d'allocation de ressources. Cet aspect avait été mis en avant par Ring et Van de Ven (1992). Les prix, l'autorité et la confiance sont, pour Bradach et Eccles (1989), trois mécanismes de contrôle qui ressemblent d'ailleurs aux concepts précédemment cités, enrichis des contrats relationnels. Ces mécanismes sont indépendants et peuvent être combinés les uns avec les autres de différentes manières.

Considérer dans une transaction les seuls effets du prix *ou* de l'autorité, c'est ignorer la subtilité et la complexité de la vie organisationnelle. A notre sens, c'est là une façon d'occulter la réalité des divers éléments auxquels ont recours les managers pour gérer leurs opérations. Les prix et l'autorité sont donc des mécanismes de contrôle spécialisés créés pour et attachés à chaque transaction. Il existe cependant une catégorie de mécanismes plus généraux que l'on peut regrouper sous le vocable de confiance. La confiance est définie par Bradach et Eccles (1989) comme un type d'attente qui atténue la peur d'un agissement opportuniste de la part du partenaire de l'échange. Ainsi, afin que la confiance soit opérationnelle, il apparaît indispensable que le risque d'opportunisme soit avéré.

Cette problématique est très présente dans l'étude des contrats et des échanges. Ring et Van de Ven (1992) ont montré que niveaux de risque variables et confiance expliquaient les structures de gouvernance des transactions. En particulier, lorsqu'il existe un risque élevé et une forte confiance dans les transactions, les contrats relationnels constituent l'alternative la plus efficace. Pour les auteurs, les formes de contrats généralement privilégiées sont les transactions du marché et celles de la hiérarchie. Ils s'intéressent à deux autres formes de contrats que sont les contrats

périodiques ou fréquents et les contrats relationnels. Nous avons synthétisé leur analyse dans le tableau ci-après.

CARACTERISTIQUES DISTINCTIVES	FORMES DE TRANSACTIONS			
	Fondées sur le Marché	Hiérarchiques ou managériales	Contrats récurrents	Relationnelles
MECANISMES DE RESOLUTION DES CONFLITS	Normes de marché externes et système légal sociétal	Résolution interne des conflits par les décrets et l'autorité	Normes d'équité et de réciprocité et systèmes légaux	Endogène, conçu par les parties et fondée sur la confiance
LEGISLATION SUR LES CONTRATS	Contrat classique Gouvernance de marché	Contrat salarial Gouvernance unifiée	Contrat de type néoclassique Gouvernance de marché	Contrat relationnel Gouvernance bilatérale

Tableau 3 : Formes et caractéristiques des transactions (Ring et Van de Ven, 1992)

Les contrats récurrents (fréquents ou périodiques) supposent des échanges répétés d'actifs ayant un degré de spécificité modéré. Leur durée temporelle est le court terme. Les contrats relationnels, au contraire, impliquent un investissement à long terme. Ring et Van de Ven (1992) formulent ensuite une série de propositions au cœur desquelles figurent la confiance. La définition qu'ils retiennent est celle de Fried (1982) pour qui la confiance (*trust*) peut-être définie comme la confiance (*confidence*) dans la bonne volonté de l'autre. Ils conservent ainsi le point de vue selon lequel le lien interpersonnel est une condition nécessaire à la confiance.

La confiance est un facteur critique des modèles structurels de transaction¹. Il y a un élément de confiance dans toute transaction, qui varie avec les parties contractantes². La confiance sera plus facilement développée dans une organisation lorsque celle-ci gagne

¹ Ouchi (1979) considère les accords informels que l'on retrouve dans le mode de contrôle par les clans comme résultant de la confiance et du respect que les individus ont pour leur supérieur.

² Les auteurs reprennent à cet effet la définition de Fried (1982) : « *When my confidence in your assistance derives from my conviction that you will do what is right, (not just what is prudent), then I trust you, and trust becomes a powerful tool for our working, our mutual wills in the world. So powerful a tool is trust that we pursue it for its own sake; we prefer doing things cooperatively when we might have relied on fear or interest or worked alone* ».

une réputation sur le marché en suivant les normes d'équité. Ainsi, suite à des transactions réussies, il sera accordé davantage de confiance aux actions de l'autre partie. Trois propositions nous intéressent plus particulièrement :

- La confiance est une condition nécessaire, mais non suffisante, pour les transactions de marché ;
- La confiance émerge seulement comme conséquence de transactions de marché répétées entre les contractants, affirmant le respect des normes d'équité par les deux parties ;
- Plus grande est la possibilité de reposer sur la confiance, moindre sera le risque inhérent à la transaction.

Les entreprises qui ont établi des liens de confiance après une série de transactions réussies souffrent moins des effets de l'asymétrie d'information, car elles partageront plus volontiers entre elles les informations qui réduisent les risques technologiques ou commerciaux. Elles réduisent ainsi l'opportunisme. Ring et Van de Ven (1992) développent alors une typologie des structures de gouvernance, liant le risque, la confiance et les structures de gouvernance utilisées par les contractants dans une transaction.

	RISQUE LIE A LA TRANSACTION		
		<i>Faible</i>	<i>Elevé</i>
RECOURS A LA CONFIANCE ENTRE LES PARTIES	<i>Faible</i>	Marchés	Hiérarchie
	<i>Elevée</i>	Contrats récurrents	Contrats relationnels

Tableau 4 : Typologie des structures de gouvernance

En particulier, ils précisent que :

- Un risque élevé et une faible confiance dans les transactions seront régis par la hiérarchie ;
- Un risque élevé et une forte confiance dans les transactions seront régis par les contrats relationnels.

Ainsi en situation de risque élevé et de confiance faible, la théorie des coûts de transaction postule que la hiérarchie est la structure de gouvernance la plus efficace,

soulignant ainsi l'aspect formel et rationnel et ignorant le rôle initial que les relations informelles, personnelles ancrées socialement, ont dans la production de la confiance. Par contre, des contrats relationnels se révèlent nécessaires lorsqu'à niveau de risque élevé correspond un niveau de confiance élevé.

2.2.3. Le cas de la théorie des transactions informelles

On constate que l'usage qui est fait de la confiance dans la théorie des transactions informelles s'apparente au contrôle matériel identifié par Etzioni (1964, p. 59), qui permet à l'individu d'acquérir des biens et services et constitue le pouvoir utilitaire. Dans cette même logique, la confiance permet l'acquisition de certains biens et services au sein du réseau.

La première définition de la confiance donnée par Breton et Wintrobe (1982) concerne un type d'échange particulier et est liée à la *probabilité*, qu'un individu B tienne la promesse faite à un individu A. La seconde définition fait référence à la notion d'actif. La confiance se capitalise pour créer des relations à long terme. C'est une relation spécifique entre deux parties. Les auteurs expliquent que pour savoir si des échanges répétés sont possibles avec B, A va utiliser des indicateurs tels que la famille, l'appartenance ethnique, la réputation ou l'éducation. Lorsque des individus montrent de fortes similitudes pour certaines de ces caractéristiques, on peut s'attendre à ce qu'ils répondent positivement à certains signaux et à ce qu'ils s'engagent dans des interactions positives.

Les individus, liés par des liens plus ou moins forts, comme ceux décrits entre A et B, forment un réseau, analogue aux marchés, tout comme la confiance est analogue à la loi et à son application. Le terme de réseau, dans l'analyse de Breton et Wintrobe (1982), s'apparente à celui de structure informelle utilisé par les théoriciens des organisations. **La confiance est considérée comme bien de consommation et ce schéma apparaît réducteur dans la mesure où, plus que des transactions, ce sont des relations qui ont lieu entre acteurs de l'organisation.** Ces réseaux sont constitués de relations de

confiance. Confiance et réseaux sont accumulés par des individus rationnels qui désirent échanger les uns avec les autres dans le temps¹.

Breton et Wintrobe (1982) précisent que les relations entre supérieurs et subordonnés sont déterminées, en plus de la confiance, par les coûts de contrôle et de surveillance. On peut donc réduire ce type de comportement en augmentant le contrôle (p. 48). Le comportement efficace peut sembler risqué car la confiance n'est jamais parfaite. Ce qui conduit à des coûts de transaction dans l'échange. Plus grandes seront les difficultés de contrôler (activités complexes, non routinières) plus la probabilité que les comportements inefficaces soient découverts et punis par les supérieurs sera faible. Les conséquences d'un contrôle accru sont claires : il réduit les comportements inefficaces. Mais il s'agit d'un moyen coûteux. La confiance, en tant que fondement des relations d'échange et de comportement efficace, permet d'aboutir au même résultat. Elle est donc un facteur de réduction des coûts de contrôle².

La notion de confiance mobilisée aussi bien dans la théorie des transactions informelles que dans les autres travaux s'inscrivant dans la perspective transactionnelle est une conception plutôt utilitariste de la confiance. Le comportement sélectif (le choix du subordonné d'être efficace ou inefficace) est donc le fruit d'un processus d'échange au cours duquel la confiance guide le comportement des individus, et les incite à être efficaces et performants. Il existe donc bien une influence réciproque entre confiance et

¹ Le modèle explique comment cet actif est produit et montre quand les quantités accumulées seront grandes ou petites. Le fournisseur d'un service informel le délivrera, tout en sachant que le paiement interviendra ultérieurement, uniquement parce qu'il fait confiance au demandeur. La confiance crée donc les conditions pour une relation stable à long terme (Salmon, 1983). La quantité de confiance dans les organisations dépend de deux variables :

- l'intensité de la confiance (la quantité investie dans une relation particulière)
- l'étendue de la confiance ou la taille du réseau (le nombre de relations dans lesquelles les individus investissent).

² Les subordonnés ne vont pas adopter le même comportement à chaque fois. Il peut arriver, dans un même service, qu'un subordonné adopte un comportement efficace pour une tâche particulière et un comportement inefficace pour une autre. Le résultat dépend du ratio entre confiance verticale et confiance horizontale (p. 52).

La quantité de confiance verticale (C_v) détermine la capacité de comportement efficace (le montant de la réduction des coûts lorsque le comportement est efficace);

La quantité de confiance horizontale (C_h) détermine la capacité de comportement inefficace (le montant de l'augmentation des coûts lorsque le comportement est inefficace).

La confiance verticale s'avère avoir une influence positive sur la productivité tandis que la confiance horizontale a une influence négative.

contrôle, qui est l'illustration des interactions explicitées existant entre structure formelle et structure informelle.

La confiance est donc une monnaie d'échange qui garantit, dans une certaine mesure, au principal un comportement efficace du subordonné. L'analyse met en avant une conception intéressante, quoique quelque peu utilitariste du concept de confiance. Nous sommes en présence d'une utilisation opportuniste du « bien de consommation » confiance. Il est plus intéressant, selon les auteurs, de développer une telle relation avec ses supérieurs qu'avec ses collègues. La notion de confiance renvoie ici à celle de garantie de comportement efficace. Elle s'apparente donc à un complément contractuel accroissant la certitude d'issue favorable du contrat. Pourtant de nombreux auteurs ont souligné le caractère non marchand de la confiance.

2.3. Complémentarité et interaction du contrôle et de la confiance

2.3.1. Une dynamique de la complémentarité

a) Confiance et contrôle

Certains auteurs font implicitement allusion à l'existence d'une problématique commune entre contrôle et confiance. C'est par exemple le cas de Bouquin (1994) lorsqu'il explique que « *dans le pilotage contractuel, on peut en effet faire plus ou moins confiance aux hommes* ». Or le pilotage contractuel fait partie, avec le pilotage direct par le chef et le pilotage mécanique par les règlements, des trois stratégies de contrôle proposées par Mintzberg. Le pilotage contractuel est représenté par le couple objectifs-moyens dans le cadre du contrôle de gestion classique avec pilotage délégué, dont le champ de délégation et la mesure des résultats déterminent les différentes modalités (Bouquin, 1994). D'autres auteurs, comme Likert (1961, 1967), relient directement la productivité des organisations au facteur de confiance. Le degré de confiance dans les rapports interpersonnels, notamment entre employés et dirigeants, influence sur le climat de travail et par là-même, sur l'état de l'organisation humaine (Morin, 1994).

Argyris (1970), dans l'un de ses ouvrages majeurs, se propose de comprendre quels changements l'organisation et l'individu auront à effectuer si l'on veut obtenir la plus grande énergie humaine possible en vue d'un effort productif. Il arrive à la conclusion que « *l'efficacité d'un groupe croîtra lorsque ses membres seront capables (...) d'élaborer des normes valables valorisant la confiance et la prise de risque plutôt que la méfiance* » (p. 132). Pour Morin (1994), l'efficacité est un effet, un résultat. Elle ne doit pas être confondue avec ce qui cause l'efficacité. Mesurer la performance des organisations revient à mesurer l'efficacité organisationnelle. Killing (1983) établit ainsi un lien entre la confiance, l'autonomie et le succès. Le manque de confiance est à l'origine du cycle d'échec des joint-ventures, caractérisé par une baisse de performance.

D'une manière générale, lorsque l'on attribue à la confiance la capacité de modifier des comportements, de mobiliser des individus autour d'un objet formel ou d'une cause informelle, de les faire coopérer finalement, plus qu'influencer les comportements, elle permet parfois de les contrôler. Pour Bouquin (1998a, p. 432) « *il n'existe, en contrôle de gestion, que des principes de cohérence, pas des recettes. Comme (...) le management consiste à gérer des paradoxes, le contrôle de gestion ne peut se concevoir que comme un ensemble de dispositifs de 'poids et contrepoids', d'incitations et de régulations offrant une solution viable pour la gestion des paradoxes* ».

Cet aspect est particulièrement important si l'on s'en réfère à la définition récente du contrôle de gestion donnée par Anthony (1988) : « *le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de cette organisation* ». A bien des égards, la confiance peut servir cet objectif. Les travaux sur le leadership ou sur le charisme en sont une illustration. Bennis (1991) souligne notamment l'importance de la confiance pour l'obtention de meilleures performances : « *diriger par la parole, être source d'inspiration par la confiance et l'empathie, font beaucoup plus que rallier les suffrages. C'est un comportement qui peut changer le climat au point de donner à chacun la marge de manœuvre nécessaire pour réussir ce qu'il fait* ».

En effet, si l'on transcrit l'hypothèse forte de Barnard (1938) selon laquelle l'association informelle est une condition nécessaire à l'instauration de l'organisation formelle, on peut dire que la confiance (qui se développe au sein de réseaux informels) est une condition nécessaire au fonctionnement du contrôle de gestion (organisation formelle). Bien entendu, il ne s'agit pas d'une condition suffisante, c'est-à-dire que la confiance ne garantit pas le succès du contrôle de gestion et n'est pas le seul élément qui entre en jeu lors de l'instauration de ce système formel. D'autres auteurs vont plus loin en positionnant la confiance comme un moyen de contrôle. C'est ainsi que pour Mintzberg (1991) l'avènement des grandes entreprises, à l'origine contrôlées « *par leurs propriétaires - à travers le contrôle direct de leurs managers si ce n'était à travers le management direct de ces propriétaires - pour la poursuite des buts économiques* », a conduit l'actionnariat à se disperser et le contrôle des propriétaires s'est affaibli. Parallèlement, avec la croissance, les actions économiques ont eu des conséquences sociales de plus en plus importantes. Cette « *considération volontariste des buts sociaux* » s'est développée à côté des buts économiques pour fournir à ces entreprises géantes une base de légitimité.

La confiance apparaît ici comme le facteur permettant de créditer les actions managériales. Il s'agit ici de « responsabilité sociale » qui rend inutile tout autre mode de contrôle, par exemple la nationalisation, la démocratisation, la réglementation ou la pression, qui font partie, comme la confiance, des huit composantes de ce que Mintzberg appelle le « fer à cheval conceptuel ». La confiance est située au centre, « *parce ce que cette position postule un équilibre naturel entre les buts sociaux et les buts économiques* ». A sa droite se trouvent l'indifférence, l'incitation et la restauration.

La confiance dont parle Mintzberg (1991) est une confiance dans la volonté des managers pour atteindre les buts sociaux de l'entreprise. L'auteur considère que c'est une question de noblesse. Cette manière d'agir suppose le maintien du pouvoir dans les mains du manager. C'est pourquoi la confiance devient nécessaire et nul ne peut nier l'importance grandissante du facteur responsabilité sociale. Il ne s'agit bien entendu pas d'une confiance aveugle et inconditionnelle dans les affaires. Le fer à cheval n'est qu'une « *sorte de portefeuille de positions (...). Vouloir ne s'attacher qu'à une seule position ne peut mener qu'à une société dogmatique et étroite où règne un excès de*

concentration de pouvoir ». On se rapproche dans ce cas d'une confiance comme idéologie¹ de base de l'organisation.

b) Confiance et coopération

Parler de coopération en contrôle de gestion c'est évoquer la confiance et la transparence (David, 1998). Williams (1988) illustre le statut de la confiance en tant que fondement de la relation de coopération par la proposition suivante : « *Si une coopération continue doit avoir lieu, les individus doivent être motivés à se mettre en situation de dépendance. Ils le feront s'ils ont l'assurance que l'autre partie, non dépendante, ne les trahira pas* ». L'auteur précise que la coopération nécessite la confiance dans la mesure où les parties dépendantes ont besoin d'un certain degré d'assurance que les parties dépendantes ne les trahiront pas. Un agent qui coopère n'est pas forcément poussé par des dispositions altruistes ; la menace d'une sanction appliquée à un agent égoïste peut produire le même résultat.

Nous trouvons ici les fondements d'une hypothèse de lien entre contrôle formel et confiance, à savoir qu'un dispositif formalisé de contrôle favorise les relations informelles de confiance. Guibert et Dupuy (1997) soulignent à cet égard qu'« *aux processus d'ajustement mutuel sont plutôt liés des mécanismes de contrôle fondés sur une cartographie des réseaux informels et un ensemble de moyens visant à développer les conditions favorables à l'autocontrôle* ». La notion d'« empowerment », largement à la mode emprunte en grande partie à cette conception.

Elle désigne « *ce management consistant à faire confiance a priori pour favoriser la coopération entre les niveaux hiérarchiques. La confiance doit se substituer au contrôle* » (Saussois, 1998). L'auteur retrouve ce concept dans les écrits de Follett (1941), à travers la notion de « pouvoir co-actif » pour désigner la capacité de faire les

¹ Pour Mintzberg (1986), « le système d'idéologie est un moyen de contrôle et de coordination (...). Le trait essentiel d'une idéologie réside pour nous dans son pouvoir mobilisateur et unificateur ». Les conclusions de Pages et al. (1979) s'inscrivent dans ce contexte en considérant que « parmi les motifs d'attachement à la firme et les sentiments éprouvés à son égard, l'admiration pour sa puissance, sa générosité, sa réussite revient tel un leitmotiv : on a confiance dans la société ». Il précise que le contrôle idéologique grâce à l'auto-persuasion a le même caractère que les autres formes de contrôle.

choses en commun. Il s'agit aujourd'hui de « donner à chacun le pouvoir d'agir pour aider l'entreprise à atteindre ses résultats ». Ce qui importe, dans cette dynamique de la convergence des buts, « ce n'est pas le moyen, c'est le résultat, c'est-à-dire l'obtention de comportements coordonnés qui contribuent à l'atteinte des objectifs stratégiques » (Lebas, 1995). L'« empowerment » permet de libérer le pouvoir des gens pour leur permettre d'atteindre des résultats étonnants. Il signifie « *partager les risques et les responsabilités comme prix de la liberté d'agir, la fierté dans le travail et la propriété de ce qui est accompli* » Randolph (2000)¹. Ce mode de pensée implique que l'organisation passe d'un mode d'engagement externe à un mode d'engagement interne qui nécessite un retournement significatif dans la sphère de responsabilité. Deux principes fondamentaux sous-tendent alors la notion d'« empowerment » : la confiance et la responsabilité, l'un ne pouvant être considéré séparément de l'autre.

c) Le contrôle : un mode de production de confiance

Contrôle organisationnel et réseaux informels sont complémentaires. Dans la sphère de l'entreprise, l'un doit composer avec l'autre pour concourir à davantage d'efficacité organisationnelle. L'idée générale avancée est « *qu'une conception rénovée du contrôle et du pilotage de l'organisation doit être comprise comme une mise en cohérence, ou en complémentarité, entre d'une part, une représentation structurelle et informationnelle formelle, et d'autre part, une représentation de l'informel fondée sur des réseaux de relations complexes et largement implicites entre acteurs et composantes de l'organisation* » (Dupuy et Guibert, 1997). Organisations formelles et informelles sont, précise Barnard (1938), des aspects interdépendants du même phénomène. Il ne peut y avoir l'une sans l'autre. Les organisations formelles proviennent de, et sont nécessaires aux organisations informelles ; mais lorsque les organisations formelles commencent à fonctionner, elles créent et s'appuient nécessairement sur les organisations informelles (p. 120). De ce fait, puisque les systèmes formels créent des réseaux informels, cela laisse à penser que le contrôle de gestion peut créer les conditions favorables à la

¹ Par ailleurs Randolph (2000) considère que « *le partage d'information est le bon compensateur, et le partage complet d'information est vital pour la construction et le maintien de la responsabilité et la confiance qui sont essentiels dans une culture d'empowerment* ».

création de la relation de confiance. On peut donc également se demander dans quelle mesure le contrôle de gestion est producteur de relations de confiance.

L'étude développée par Estades (1996) sur le rôle de la confiance dans le partenariat recherche-industrie confirme cette hypothèse du contrôle de gestion comme outil de production de confiance : *« le partenariat se construit dans une tension permanente entre confiance et contrôle entre les parties prenantes de la relation. [...] L'étude empirique des contrats fait apparaître la confiance à la fois comme situation construite et comme but recherché par les acteurs »*. L'auteur poursuit en disant que *« la confiance se construit au travers de procédures de qualifications »*, notamment par les règles dont il est escompté un pouvoir de contrôle, de dissuasion ou de sanction en cas de défection. Elle précise enfin qu'il s'agit *« d'une confiance construite en temporalité et en instrumentalité, qui ne peut se penser indépendamment de la question de son contrôle et qui concourt à l'accroissement de l'efficacité de la relation »*. L'idée que le contrôle peut produire la confiance ressort des travaux de Argyris (1970) pour qui des normes mettent en valeur des facteurs tels que la confiance.

Plus généralement, plusieurs éléments nous permettent de penser que le contrôle organisationnel peut être un dispositif de construction de la confiance :

- le contrôle a pour objectif, entre autres, de produire des règles. Nous avons vu que la confiance pouvait être fondée sur l'existence des règles garantissant un comportement fiable (Estades, 1996) ;
- le contrôle est un instrument de coordination des acteurs. Nombre de travaux sur la coordination font ressortir la confiance comme moyen de coordination (Baudry, 1995 ; Bradach et Eccles, 1989) ;
- le contrôle peut également être compris comme un dispositif visant à faire converger les buts dans l'entreprise (Fiol, 1991). Dans des dispositifs fondés sur la maîtrise de l'identité d'entreprise par les valeurs, la confiance est particulièrement importante (Bennis, 1991) ;
- la confiance est un élément indispensable à la coopération, notamment dans le cadre du contrôle des alliances stratégiques (Koenig et Van Wijk, 1992 ; Thiétart et Vandangeon, 1992).

D'un point de vue plus global, considérer le contrôle comme processus d'influence, à l'instar d'Anthony (1988), ouvre la discipline à d'autres apports, et notamment aux travaux sur la notion d'influence. On peut la rapprocher des développements de Pfeffer (1982) pour qui dans des contextes sociaux comme les organisations, l'un des éléments importants de l'échange est l'acceptation dans le groupe. Ce dernier exerce une pression sur les individus pour se conformer à des attitudes et à des comportements jugés fondamentaux pour l'organisation. Cette pression résulte du fait que « *le groupe lui-même doit être continuellement rétabli* ». Pfeffer (1982, p. 84-85) distingue deux fonctions de cette influence sociale, (1) une influence sociale normative, et (2) une influence sociale informationnelle¹. Dans l'influence sociale informationnelle, « *plutôt qu'il n'y ait une pression objective ou une obligation à se soumettre, l'uniformité des opinions du groupe émerge lorsque chaque membre du groupe résout sa propre incertitude en tentant de trouver un jugement commun avec les autres* ». En conséquence, cette influence sociale, forme de contrôle particulière, permet de limiter l'incertitude et crée par là-même des conditions favorables pour le développement de la confiance.

¹ Se fondant sur Deutsh et Gerard (1955, p. 629), ils reprennent la définition suivante de ces deux formes d'influence sociale : « *l'influence sociale normative [est] une influence à se conformer aux attentes positives de l'autre. L'influence sociale informationnelle peut-être définie comme une influence à accepter l'information obtenue d'un autre comme une évidence sur la réalité* ». Tiré de Deutsh M., Gerard H. (1955), « A study of normative and informational social influences on individual judgement », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, N°51, pp. 629-636.

Résumé de la section 2 :

Cette seconde section s'est centrée sur la dynamique des échanges d'information. Différentes configurations apparaissent dans le lien contrôle-confiance.

Les analyses classiques de la relation de contrôle, comme les visions mécanistes de l'organisation ou la théorie de l'agence, excluent l'influence que la confiance peut avoir sur les phénomènes qu'ils représentent.

La théorie des transactions informelles, notamment, certains travaux sur les risques issus de la théorie des coûts de transaction, bien qu'incluant la confiance dans leurs analyses, en offrent une vision utilitariste qui s'écarte de notre définition et représentation de la relation de contrôle.

D'autres travaux plus récents nous ont permis d'observer que la confiance était nécessaire pour développer l'autonomie et la responsabilisation des individus, qu'elle favorise également la réactivité en réduisant la complexité perçue et permet d'anticiper le comportement d'autrui.

On peut alors sereinement envisager la dynamique de la relation de contrôle en général, et des échanges d'informations en particulier comme étant régis par la confiance.

La section suivante analyse les caractéristiques de la confiance et nous amène à en proposer une typologie.

Section 3. Caractéristiques de la confiance

Il convient à ce stade de mettre en relief entre le niveau de complexité de la confiance illustré par le nombre de ses définitions. Il est néanmoins nécessaire d'en connaître les contours, afin d'en faciliter *in fine*, le repérage dans les situations organisationnelles.

3.1. La nécessité d'une confiance « organisationnelle »

Nous souhaitons dans ce paragraphe préciser la nature du concept de confiance tel que nous le comprenons et tel que nous souhaitons l'aborder. Nous pensons que le contexte organisationnel est très structurant pour la nature même du concept, ce qui nous amène à envisager une confiance « organisationnelle ».

3.1.1. Définitions

Parce que l'action économique est ancrée dans la structure des relations sociales, et que ces relations sociales sont, plus que les dispositions institutionnelles ou la morale, à la base de la production de confiance (Granovetter, 1985), il est important de considérer les apports de ces disciplines et de les intégrer dans la réflexion managériale. Ainsi, pour Bennis (1985) la confiance est avant tout « *le ciment émotionnel qui unit le chef à ses collaborateurs. La dose de confiance est une mesure de la légitimité du chef. Elle ne peut ni s'exiger, ni s'acheter ; elle doit se gagner. La confiance est à la base de toutes les organisations, c'est le lubrifiant qui fait fonctionner la machine (...)* ». Cette définition rejoint celle de Arrow (1974) pour qui « *la confiance est un lubrifiant important du système social ; elle est extrêmement efficace; elle évite de se donner la peine d'avoir à apprécier le crédit que l'on peut accorder à la parole des autres* ». Bidault & Jarillo (1995) la décrivent comme « *la présomption que, en situation d'incertitude, l'autre partie va agir, y compris face à des situations imprévues, en fonction de repères de comportements que nous jugeons acceptables* ».

Lewis et Weigert (1985) décrivent la confiance comme le bien, la propriété d'unités collectives et non celle d'individus isolés. En tant qu'attribut collectif, la confiance est davantage applicable aux relations interpersonnelles qu'à leurs états psychologiques pris individuellement. Zucker (1986) la décrit comme un ensemble d'attentes partagés par tous ceux qui sont concernés par un échange. L'aspect collectif de ce concept mérite une attention toute particulière. En effet, à partir du moment où il s'agit d'un bien commun qui peut avoir des effets sur la structure sociale, par le biais de laquelle on peut mettre en oeuvre des stratégies, la confiance peut devenir un moyen d'atteindre un certain résultat. Il ne s'agit donc pas d'une fin en soi, mais d'un vecteur. Elle permet par exemple de réduire la complexité (Lewis et Weigert, 1984).

Williamson (1993) décrit la confiance en tant que passion humaine comme l'attente confiante d'intentions bénignes par un autre agent. Van Wijk (1995) la définit comme la disposition à agir ouvertement en respectant l'autre, voire en s'exposant, sans crainte d'une réaction opportuniste ou négative. L'auteur distingue les définitions fondées sur la prédiction et centrées sur la probabilité avec laquelle un acteur s'attend à ce qu'un autre agisse d'une certaine manière, des définitions centrées sur le goodwill, c'est-à-dire sur l'existence de valeurs et d'intérêts communs. Il considère ces définitions inappropriées et se propose d'étudier les situations de collaboration libre pour définir les conditions de création de confiance. Les deux distinctions établies par Van Wijk sont schématisées par les deux dimensions de confiance définies par Lewis et Weigert (1985) : rationalité et émotion.

S'il est possible, comme le précisent Bidault et Jarillo (1995), de définir la confiance comme « *le sentiment que l'autre partie va se comporter de façon conforme à nos intérêts* », il est cependant nécessaire « *d'aller au delà de cette définition générale pour rechercher l'essence de la confiance* ». Les auteurs soulignent à cet effet, et contrairement aux définitions qui insistent davantage sur l'intérêt, l'opportunisme et l'incertitude, que : « *une dimension essentielle de la confiance est la présomption que l'autre partie est dépourvue d'opportunisme, au sens que Williamson donne à ce terme, de manque d'honnêteté. Autrement dit, faire confiance reviendrait à faire l'hypothèse que l'autre partie aura une conduite honnête dans la transaction en cours, ce qui au*

passage ne signifie pas qu'il y a jugement sur l'honnêteté de la personne, mais seulement sur son comportement relatif à la transaction concernée ».

Enfin, pour Servet (1994) « *la confiance peut être définie comme l'état d'une personne, d'un groupe ou d'une institution face à un objet, un mécanisme, un animal, un environnement physique, un groupe ou une institution ; cet état est fondé sur des éléments affectifs, intuitifs ou sur un ensemble d'informations ; il permet d'anticiper une réaction ou un comportement dans telle ou telle situation.(...) Pour comprendre la construction sociale de la confiance, il faut saisir l'ensemble des réseaux de socialisation des individus dont l'intérêt personnel n'est qu'un des ingrédients au poids très variable selon les époques ».*

3.1.2. Caractéristiques du concept de confiance

Pour Servet (1994), le lien de confiance s'appuie sur trois éléments fondamentaux qui se trouvent en relation réciproque : la foi (au sens objectif et subjectif du terme), des éléments de validation et de preuve de la parole donnée, et la mémoire. La foi dans les personnes et/ou dans les institutions, nous dit-il, est étymologiquement la *fides*, autrement dit tout à la fois la confiance et la croyance. Elle implique au moins trois conditions : une légitimité des règles, la croyance dans l'autre et la transparence, ou savoir commun, pour ceux qui sont impliqués. Le deuxième ensemble d'éléments fondamentaux assurant la confiance est constitué d'éléments de validation et de preuve du contrat implicite ou explicite passé. Ceux-ci sont institutionnalisés ou informels. Enfin, il existe un troisième élément fondamental de la construction sociale de la confiance : la mémoire, cette mémoire étant individuelle et collective. Les expériences passées, l'histoire, la routine qui permettent de penser que les bonnes relations passées et l'intérêt de les renouer feront qu'il n'y aura pas rupture des engagements pris, qu'il y aura fidélité.

Wacheux (1993) la considère comme « *un mode de règlement des relations entre individus. Elle est d'un niveau supérieur au pouvoir. On ne peut donc comprendre le pouvoir qu'en le reliant à son médiateur principal : la confiance. Il s'analyse dans une perspective processuelle. Pour que deux individus se fassent confiance et entretiennent*

des relations, il faut du temps. Par contre, la perte de confiance est très rapide et souvent la conséquence d'un seul événement (un point de catastrophe) ». Bennis (1991) dresse une liste de quatre attributs de la confiance « quatre facteurs fondamentaux que les leaders ont à leur disposition pour susciter et conserver la confiance ». Il s'agit de :

- la constance : garder la même ligne de pensée et de fonctionnement ;
- la cohérence : faire ce que l'on dit et avoir un comportement cohérent ;
- la fiabilité : être prêt à soutenir ses collaborateurs quand il le faut ;
- l'intégrité : respecter les engagements et les promesses faites.

Le fait que ces quatre critères puissent aisément être transposés au contrôle confirme le lien et la complémentarité qui unissent ces deux concepts.

Dans ses travaux sur la confiance et le pouvoir, Luhmann (1979)¹ s'intéresse à l'évolution des types de confiance et considère qu'il y a eu passage d'un ordre social largement fondé sur la confiance interpersonnelle ou personnelle, qui caractérise les petites sociétés peu différenciées, à un ordre social davantage fondé sur la confiance dans le système (dans le fonctionnement des garanties et des sanctions bureaucratiques) qui caractérise les sociétés modernes et complexes. Pour cet auteur, la confiance personnelle, qui nécessite un engagement émotionnel, et la confiance dans le système, où ce contenu émotionnel est absent, reposent sur des bases différentes. La confiance dans le système repose sur ce que l'auteur appelle une base « de présentation ». Il s'agit de maintenir l'impression que tout est en ordre. Une telle confiance dans l'identité est, pour Lewis et Weigert (1985), essentielle à la communication et elle est un facteur constitutif de l'engagement dans la société. Dans leurs travaux sur la confiance comme réalité sociale, ces auteurs insistent sur la nécessité de reconnaître que cette notion possède une multitude de facettes. Ils distinguent à cet effet trois dimensions : cognitive, émotionnelle et comportementale, qui se fusionnent en une seule et même expérience sociale et sont donc complémentaires.

¹ Luhmann N. (1979), *Trust and Power*, Wiley. Cité par Lewis et Weigert (1985).

DIMENSIONS DE LA CONFIANCE	CARACTERISTIQUES
Cognitive	La manifestation de la confiance comme processus cognitif est atteinte lorsque les acteurs sociaux n'ont besoin, ni ne veulent de preuves ou de raisons rationnelles pour leur assurance dans l'objet de leur confiance.
Emotionnelle	La composante affective de la confiance consiste en un véritable engagement envers tous ceux qui participent à la relation.
Comportementale	La signification pratique de la confiance réside dans l'action sociale qu'elle sous-tend. Dans le contexte comportemental, faire confiance, c'est agir comme si les actions futures incertaines des autres étaient certaines dans des circonstances où la violation de ces attentes entraîne des conséquences négatives pour ceux qui sont impliqués dans la relation.

Tableau 5 : Les trois dimensions de la confiance (Lewis et Weigert, 1985)

Dans le premier cas, bien qu'une expérience première avec l'objet de la confiance soit une condition nécessaire pour établir l'aspect cognitif, cette expérience ouvre seulement les portes à la confiance, sans pour autant la constituer. Ce contenu cognitif de la confiance est une réalité cognitive *collective* qui dépasse le domaine de la psychologie individuelle. Dans le deuxième cas, la confiance crée une situation sociale dans laquelle des investissements émotionnels intenses peuvent être réalisés, et c'est la raison pour laquelle sa trahison porte un coup fatal aux fondations de la relation, et pas seulement au contenu spécifique de l'engagement. Cette composante émotionnelle de la confiance est présente dans tous les types de confiance, mais est normalement plus intense dans la confiance interpersonnelle. La troisième dimension, le contenu comportemental de la confiance peut être expliqué par le fait d'entreprendre une suite risquée d'actions sur la base de l'assurance que les personnes impliquées dans l'action agiront de manière compétente et consciencieuse. Cette dimension de la confiance aide à construire la plate-forme cognitive.

Lewis et Weigert (1985) distinguent ensuite deux types de confiance. En effet, bien que les aspects développés, à savoir, cognitif, affectif et comportemental, soient toujours présents, leur mélange qualitatif aboutit à des caractéristiques qualitatives différentes, et ce sont ces différences qui fournissent les bases pour l'étude des types de relations de confiance.

EMOTION	Forte	Faible	Pratiquement absente
RATIONALITE			
Forte	Idéologique Confiance	Cognitive Confiance	Prédiction rationnelle
Faible	Emotionnel Confiance	Banal, Routine Confiance	Anticipation du probable
Pratiquement absente	Foi	Destin	Incertitude, Panique

Tableau 6 : Bases rationnelle et émotionnelle, types de confiance et état associé (Lewis et Weigert, 1985)

Cette idée est partagée par Zucker (1986) qui identifie trois modes principaux de production de la confiance :

- fondé sur un processus, lorsque la confiance est liée à un échange passé ou futur, comme ceux que l'on rencontre dans la réputation ou dans l'échange de cadeaux ;
- fondé sur les caractéristiques, lorsque la confiance est liée à une personne ;
- fondé sur les institutions, lorsque la confiance est liée à des structures sociétales formelles, dépendant d'attributs individuels ou spécifiques à l'entreprise.

Zucker (1986) explique qu'aux Etats-Unis, les taux élevés d'immigration, les migrations internes et l'instabilité des entreprises entre les années 1850 et le début des années 1900, ont conduit à la rupture de la confiance processuelle. Ce mode de production de la confiance a été remplacé par une confiance fondée sur les institutions.

La distinction établie par Dunn (1988) entre la confiance comme « *passion humaine* » et la confiance comme « *modalité de l'action humaine* », qui est une politique choisie de manière plus ou moins consciente pour manœuvrer la liberté des autres agents ou agences humaines, est également intéressante. La confiance (trust) comme passion humaine est l'attente confiante (in confidence) d'intentions bénignes par un autre agent.

Servet (1994) distingue deux types de confiance : verticale et horizontale. La confiance verticale est une relation hiérarchique entre subordonnés et supérieurs au sein d'une organisation ou d'une société. Dans cette relation par nature asymétrique, on doit distinguer la confiance ascendante et la confiance descendante qui ne sont pas le reflet symétrique du fait de pouvoirs inégaux et engagement différents (exemple des modes de gestions paternalistes des entreprises). La confiance horizontale est une relation entre

semblables : individus occupant des fonctions similaires au sein d'une même unité de production ou dans des unités différentes. Pour finir, on peut noter que la confiance varie également d'intensité. Elle dépend notamment du niveau d'information. On doit donc parler du niveau de confiance, de méfiance et de défiance, car la confiance n'est qu'exceptionnellement totale ou nulle.

Estades (1996), identifie trois logiques à l'œuvre dans la relation contractuelle (p 8-9)¹ :

- la *logique de proximité* fondée sur des liens interpersonnels et un ancrage local où domine une confiance interpersonnelle ;
- la *logique de club* initiée par les structures gouvernementales où la confiance se focalise plutôt sur une forme organisationnelle en réseau (de type club) avec ses règles internes ;
- la *logique marchande* fondée sur une visibilité économique du laboratoire et où la réputation sert de surface de projection à la confiance.

Six attributs ont une influence sur les conditions externes à la transaction (Williamson, 1993) : la culture sociétale, la politique, la réglementation, la professionnalisation, les réseaux et la culture interne (corporate culture). Chacun de ces éléments peut être associé à la confiance et former une confiance institutionnelle d'un type particulier :

- la *confiance sociétale*, qui dépend des traditions, de la culture et du conditionnement social ;
- la *confiance politique* : l'autonomie législative et judiciaire assure une certaine crédibilité aux institutions ;
- la *confiance issue des règlements*, qui conduit à la création d'organismes de réglementation ;
- la *confiance professionnelle* : définition des rôles, des diplômes, des codes éthiques, des obligations fiduciaires et des sanctions professionnelles ;
- la *confiance issue des réseaux* souligne l'importance de la réputation, des règles de l'échange et des sanctions ;

¹ Deux remarques sont à faire à propos de cette typologie:

1) Dans la logique de club, on peut discerner deux fondements à la confiance: sur les règles internes ou règles du jeu, et sur la structure organisationnelle.

2) La réputation apparaît comme un mode de production de la confiance. Cet avis est clairement partagé par Torres (1996).

- la confiance 'corporate' qui traduit l'aspect informel de l'organisation.

Bidault & Jarillo (1995) distinguent ainsi en premier lieu la confiance morale, « nécessaire à des relations harmonieuses entre agents engagés dans des transactions économiques » et qui est fondée sur le concept fondamental d'équité. La seconde dimension qu'ils retiennent est la confiance technique, qui provient de « l'anticipation que l'autre partie a les compétences requises pour exercer les tâches spécifiques à la transaction convenue ». Ces deux conceptions de la confiance, qui sont complémentaires, constituent le cadre de référence qu'il nous semble opportun d'adopter pour une analyse au sein de l'organisation.

C'est ainsi que Moingeon (1995), dans une étude sur l'apprentissage intra organisationnel, a proposé une grille de lecture des relations de confiance. Il prend appui sur trois statuts de la confiance :

- la confiance comme pré-requis à l'apprentissage.
- la confiance comme conséquence de l'apprentissage.
- la confiance comme obstacle à l'apprentissage, lorsqu'un excès de confiance conduit à une incapacité de remettre en cause les pratiques existantes, à l'aveuglement, ou à la disparition de tout esprit critique.

Il distingue également la confiance dans les compétences, de la confiance dans les intentions, ce qui lui permet d'établir une grille d'analyse. Le tableau suivant en retrace les points importants.

	LA CONFIANCE COMME PRE- REQUIS	LA CONFIANCE COMME CONSEQUENCE	LA CONFIANCE COMME OBSTACLE
Confiance dans les compétences	- Génère l'action - Estimation des capacités de changements des individus	- Succès de l'action d'apprentissage ; cercle vertueux	- Incapacité à remettre en cause les pratiques existantes ; les individus restent prisonniers des apprentissages antérieurs
Confiance dans les intentions	- Confiance dans la volonté des individus à s'engager dans le processus d'apprentissage	- Bien fondé de la décision de faire confiance - Baisse des coûts de transaction et de contrôle	- Disparition de l'esprit critique - Détournements de l'apprentissage à des fins politiques

Tableau 7 : Les dimensions de la confiance selon Moingeon (1995)

La distinction établie par Moingeon (1995) entre confiance dans les compétences et confiance dans les intentions, qui est identique à celle de Bidault et Jarillo (1995) sur la confiance morale et la confiance technique, nous fait également penser à celle développée par Argyris (1970) dans le cadre de la compétence. Argyris distingue la compétence intellectuelle de la compétence interpersonnelle, et se propose de voir la manière dont cette dernière influence la compétence intellectuelle des membres de l'organisation, c'est-à-dire l'effet qu'elle a sur la résolution des problèmes d'ordre cognitif au sein de l'organisation.

Dans un article de 1993 axé sur la notion de confiance, Williamson se propose d'expliquer ce que Gambetta a appelé « *la vague notion de confiance* ». Il distingue ainsi trois catégories de confiance : calculatrice, institutionnelle et personnelle. Pour Williamson, le calcul est la condition générale associée à l'approche économique et à l'extension progressive de l'économie dans les sciences sociales. Le raisonnement économique calculateur peut prendre des formes diverses telles que la théorie des prix, la théorie des droits de propriété, la théorie de l'agence et l'économie des coûts de transaction. Il fait remarquer à ce propos que les termes de confiance et de risque sont souvent utilisés à tort et confondus. La confiance ne doit pas décrire un échange commercial. La confiance calculatrice est une contradiction en elle-même. Les relations calculatrices devraient être écrites en termes de calcul, pour lequel le langage du risque est adapté. La seconde catégorie de confiance qu'il distingue est ce que l'on pourrait

appeler la confiance associée (*hyphenated trust*). Elle se réfère au contexte social et organisationnel dans lequel les contrats sont imbriqués. Elle provient de la prise en compte de l'environnement institutionnel (*gouvernance*). Celui-ci détermine les garde-fous spécifiques à la transaction. Tout changement dans les conditions de l'environnement entraîne un coût d'ajustement des modalités du contrat.

Nous retraçons dans le tableau les différents types de confiance identifiés, afin de nous permettre, ensuite, de construire notre propre typologie, qui représentera notre grille de lecture de la confiance.

AUTEURS	TYPES DE CONFIANCE	REMARQUES
Luhmann (1979)	- confiance interpersonnelle - confiance dans le système	Passage de l'une à l'autre dans le temps
Lewis & Weigert (1985)	Dimensions de la confiance : - cognitive - émotionnelle - comportementale	Concerne davantage les dispositions personnelles; les motivations internes à faire confiance
Lewis & Weigert (1985)	- l'émotion - la rationalité	Antécédents / fondements de la confiance
Zucker (1986)	- par les processus - par les caractéristiques - par les institutions	Modes de production de la confiance:
Dunn (1988)	- Confiance comme passion humaine - confiance comme modalité de l'action humaine	
Williamson (1993)	- calculatrice / calculée - institutionnelle - personnelle	
Williamson (1993)	- sociétale - politique - issue des règlements - professionnelle - issue de réseaux - confiance 'corporate'	6 types de confiance <i>institutionnelle</i>
Estades (1996)	- interpersonnelle - organisationnelle / règles internes - fondée sur la réputation	=> logique de proximité => logique de club initiée par les structures => logique marchande
Estades (1996)	- confiance installée - confiance anticipée	Notion de temps
Bidault & Jarillo (1995)	- confiance morale - confiance technique	=> concept d'équité => anticipation des compétences requises
Moingeon (1995)	- confiance dans les compétences - confiance dans les intentions	
Moingeon (1995)	- confiance comme pré-requis - confiance comme conséquence - confiance comme obstacle	=> introduit également la notion de temps

Tableau 8 : Une synthèse des caractéristiques de la confiance

3.1.3. Proposition d'une grille de lecture de la confiance

La confiance est donc un concept dense, diffus, voire flou. Certains courants proposent une conception de la confiance fondée sur la notion de calcul ou de probabilité. A l'opposé, d'autres adoptent une conception de la confiance proche du lien familial, amoureux, affectif. Nous pensons que dans le cadre d'une analyse de la relation de

contrôle, dans un contexte organisationnel, la définition du concept de confiance doit être adaptée.

Notre position se distingue des précédentes dans le sens où la confiance n'est pas le résultat d'un calcul, mais elle repose sur des fondements, ou des conditions qui la rendent possible en contexte organisationnel. Par ailleurs, toute relation de confiance s'inscrit dans une dynamique temporelle, il s'agit donc d'un processus et non d'un état.

Nous empruntons à McAllsiter (1995) sa définition : **la confiance favorise l'action volontaire d'une personne sur la base d'une parole, d'une action ou d'une décision d'une autre personne.**

Cette définition intéresse le contrôle puisqu'elle s'appuie sur le concept d'action. Elle ne fait pas référence au calcul ou au risque ce qui lui confère une cohérence avec l'analyse que nous avons proposé de l'échange d'information.

Notre **grille de lecture** de la confiance organisationnelle repose sur cinq dimensions qui sont autant de conditions sur lesquelles les individus s'appuient, *en contexte organisationnel, en situation de contrôle*, pour créer et développer de la confiance :

- ➔ Confiance institutionnelle, liée à l'organisation
- ➔ Confiance dans les règles, les procédures, dans le système formel
- ➔ Confiance dans la réputation de l'individu
- ➔ Confiance dans les compétences de l'individu
- ➔ Confiance dans les intentions de l'individu

Encadré 1 : Proposition de typologie de la confiance

Il est possible de positionner les différents types de confiance que nous avons retenus en fonction des caractéristiques de la relation engagée, à savoir formelle ou informelle, personnelle ou impersonnelle.

CADRE DE LA RELATION	Formelle	Informelle
Impersonnelle	Confiance fondée sur l'existence de <i>règles</i> Confiance <i>institutionnelle</i>	Confiance fondée sur la <i>réputation</i>
Personnelle	Confiance fondée sur les <i>compétences</i> des acteurs	Confiance fondée sur les <i>intentions</i> des acteurs

Tableau 9 : Cadre de la relation et types de confiance associés

3.2. Les rôles de la confiance

Lorsque deux individus engagent une relation informelle au sein du réseau, celle-ci est bien souvent destinée à durer, d'une part parce que les partenaires de l'échange font partie de la même communauté au sein du réseau, et d'autre part parce que ces relations fondées sur la confiance créent des liens interpersonnels durables. De ce fait, la confiance qui s'établit à un instant donné va évoluer avec la relation. Aussi, et contrairement aux transactions économiques formelles, la connaissance du partenaire permet et favorise la capitalisation de la confiance. C'est pour cette raison que l'on peut parler d'investissement dans la confiance (Breton et Wintrobe, 1982 ; Sheppard et Tuchinsky, 1995, Uzzi, 1996).

Cette idée est notamment l'une des hypothèses majeures du modèle d'investissement humain développé par Miles et Snow (1995). Ce modèle est fondé sur l'idée que les managers doivent investir dans la construction de compétences et de confiance à tous les niveaux de l'entreprise. Cette capacité à gérer les ressources internes détermine la qualité des relations et des services externes de l'entreprise. Cet investissement repose sur l'hypothèse que les membres de l'organisation ne pourront s'épanouir que dans un climat de confiance mutuelle et de respect. Les auteurs postulent que la plupart des membres du réseau sont dignes de confiance et font confiance lorsqu'ils s'engagent dans des relations. La confiance qui a dans les collaborations, un statut précaire, doit cependant constamment être réaffirmée (Kreiner et Schultz, 1993).

La confiance, tout comme les institutions dans les transactions de marché, garantit l'exécution des contrats informels. Elle permet donc à l'échange d'avoir lieu. La confiance est considérée comme un mécanisme de gouvernement dans les relations d'encastrement. C'est un mécanisme unique qui favorise les échanges volontaires d'actifs et de services entre acteurs. Elle prédispose un individu à interpréter favorablement les intentions et actions de l'autre. Elle facilite l'extension des bénéfices entre les parties et invite le partenaire qui reçoit à rendre la pareille lorsque l'occasion se présente (Uzzi, 1996). Des auteurs comme Bradach et Eccles (1989) ou Baudry (1995) ont précisé, d'ailleurs, explicitement l'importance de la confiance comme mécanisme de contrôle gouvernant les transactions économiques entre acteurs. Le prix, l'autorité et la confiance sont les trois mécanismes de contrôle que l'on peut rencontrer. La confiance est considérée comme un type d'attente qui atténue la peur d'agissements opportunistes de la part du partenaire de l'échange.

3.2.1. Confiance et réduction des risques organisationnels

Ross (1990) explique que la confiance et l'intérêt mutuel remplacent aujourd'hui la méfiance et l'inspection comme vecteurs de contrôle. Paradoxalement nous dit-il, certains des contrôles les plus efficaces sont fondés sur des facteurs humains, comme des normes positives partagées sur la performance. De ce fait, pour être en phase avec les évolutions de l'environnement et relever le défi de la flexibilité, il convient de *« reconstruire les hypothèses sous-jacentes de la comptabilité de gestion pour bâtir sur de la confiance plutôt que sur de la méfiance »*. L'organisation « flexible » est fondée sur l'autonomie et non sur l'obéissance, puisque *« l'information doit faciliter la prise de décision, pas la surveiller »*.

Ce nouvel impératif de confiance se retrouve dans les attributs qui en sont donnés. La confiance *« permet de réduire l'incertitude relative au comportement mutuel par un processus d'autocontrôle »* (Koenig et Van Wijk, 1992). Dans des circonstances incertaines, la confiance apparaît comme *« une alternative fonctionnelle à la prédiction rationnelle »*, pour réduire la complexité (Lewis et Weigert, 1985). La confiance permet aux interactions sociales de se produire sur des bases simples mais sûres, et sans elle, la complexité due à la contingence des situations paralyserait l'action. Ceci est confirmé

par Luhmann (1988) pour qui le manque de confiance empêche la réalisation de l'activité en réduisant le champ des possibilités pour l'action rationnelle. « *Celui qui fait confiance acquiert un ensemble d'anticipations concernant le comportement de celui en qui il a confiance* » (Koenig et Van Wijk, 1992). L'inverse est vrai : un manque de confiance réduit l'étendue des possibilités pour l'action rationnelle (Luhmann, 1988). La confiance est également une solution au problème spécifique du risque (Luhmann, 1988). Elle intervient dans les situations où les conséquences fâcheuses éventuelles sont plus grandes que les avantages que l'on peut retirer d'une action. Sinon, il serait seulement question de calcul rationnel. Le risque, poursuit Luhmann, émerge en tant qu'élément de la décision et de l'action. Il n'existe pas en lui-même. Sans action il n'y a pas de risque. « *C'est un calcul purement interne sur des conditions externes qui créent le risque* ».

La plupart du temps, ce manque de confiance s'exprime dans des procédures de contrôle intenses. De tels modèles heurtent le sens de l'autonomie et de l'autocontrôle des individus (Ouchi, 1979). Comme le précise Etzioni (1964) : « *la mise en œuvre de moyens de contrôle symboliques tend à convaincre les individus, celle de moyens matériels tend à rendre conforme leur intérêt personnel, et celle de moyens physiques tend à les forcer à se soumettre* » (p. 60). En permettant aux individus d'anticiper, la confiance augmente la perception du nombre d'actions possibles dans une situation donnée. Elle augmente par ce biais leur capacité d'adaptation et leur réactivité face à des situations imprévues. Anticiper, c'est déjà réagir. Cela constitue un facteur de performance (Bouquin, 1991).

3.2.2. Le rôle de la confiance dans l'échange d'information

Pour Good (1988), l'individu est un agent confiant (contraire à l'opportunisme des théories économiques). Le comportement coopératif, nous dit-il, est une source majeure d'information dans la formation de nos opinions à propos des autres. La coopération et la confiance sont intimement liées dans le sens où la première est une manifestation centrale de la seconde. De plus, Good précise que les contacts sont utiles et nécessaires à la coopération par le biais de deux facteurs : la relation de proximité et le degré de certitude sur les intentions des autres sont augmentés. Il y a donc moins de probabilités

d'être incompris ou exploités. La confiance est donc un facilitateur de la communication dans les relations interpersonnelles (Mellinger, 1956). L'auteur émet la proposition suivant laquelle un individu aura tendance à modifier son comportement face à des gens dont il se méfie.

Lorsque les partenaires de l'échange ont des contacts mutuels fréquents qui leur permettent d'apprendre à se connaître et à se faire confiance, ils sont davantage enclins à partager l'information qu'ils détiennent avec le partenaire de l'échange (Jones, Hesterly et Borgatti, 1997). Dans la logique économique traditionnelle, il est reconnu que le fait de partager un savoir ou une information déprécie sa valeur pour le propriétaire. Dans l'économie de l'échange, lorsqu'une information est échangée et qu'elle peut faire l'objet d'une exploitation au sein d'une collaboration, sa valeur peut rapidement augmenter, au bénéfice des deux parties (Kreiner et Schultz, 1993). Dans ce cas, le partage entraîne une augmentation potentielle de valeur.

L'information est un des facteurs clés de succès de l'entreprise. Développer un système d'information performant est un des composants permettant de rendre une organisation plus performante (Daft et Lengel, 1986). Pour avoir un système d'information performant, il faut réduire l'incertitude (l'absence de réponses à des questions explicites) et l'équivoque (ambiguïté et confusion sur la question elle-même). Alors que les données objectives et formelles fournissent une information en quantité, la qualité de l'information se retrouve davantage dans les données subjectives informelles, plus riches « *parce que les réseaux impliquent des canaux de communication complexes, l'information qui y circule est à la fois plus libre et plus riche* » (Powell et Smith-Doerr, 1994). Les réseaux transmettent, par le biais de la communication personnelle, une information qui ne circule pas dans les canaux formels. Ils déterminent les individus qui vont bénéficier d'une information. Etant données les limites existantes par rapport au volume d'information que l'on peut traiter, le réseau devient un filtre particulièrement important (Burt, 1992). Il permet d'agir ou de réagir de manière anticipée.

Ce sont les relations sociales qui rendent l'information crédible et interprétable (Uzzi, 1996). Les individus se font confiance, aussi bien sur le plan des compétences que sur celui des intentions, et de ce fait n'envisagent pas la possibilité qu'une information

fausse soit volontairement délivrée. Il s'en suivrait aussitôt la fin de la collaboration potentielle, mais surtout un effet négatif sur la réputation. L'opportunisme n'est pas un fait accepté par le groupe. Il existe des normes puissantes qui interdisent la communication d'une information à une tierce personne externe à la relation bilatérale (Powell et Smith-Doerr, 1994). L'utilisation illégitime d'une information partagée peut être considérée comme un péché mortel dans le fonctionnement du réseau (Kreiner et Schultz, 1993).

3.2.3. Autocontrôle et préservation de la confiance au sein du réseau

Il existe au sein du réseau, des mécanismes autorégulateurs autres que la confiance qui assurent la conformité des comportements aux règles de conduite acceptées par le groupe.

MECANISME SOCIAL	EFFETS SUR L'ADAPTATION, LA COORDINATION ET LA SAUVEGARDE DES ECHANGES
Accès restreint aux échanges	<p>Réduit les coûts de coordination en :</p> <ul style="list-style-type: none"> - minimisant les variations dans les attentes, les objectifs et les compétences des parties - développant des protocoles de communication et en établissant des routines <p>Sauvegarde l'échange en :</p> <ul style="list-style-type: none"> - diminuant le contrôle et en encourageant le contrôle mutuel - augmentant les interactions pour augmenter l'engagement et l'identification
Sanctions collectives	<p>Sauvegardent l'échange en :</p> <ul style="list-style-type: none"> - augmentant les coûts de la tricherie - diminuant les coûts de surveillance - fournissant des incitations pour contrôler les partenaires
Réputation	<p>Sauvegarde l'échange en :</p> <ul style="list-style-type: none"> - diffusant de l'information sur le comportement des parties.

Tableau 10 : Mécanismes sociaux et relations d'échange (Jones, Hesterly et Borgatti, 1997)

Ces mécanismes limitent l'accès au réseau et font pression sur les individus afin de maintenir la cohésion du groupe.

a) **La sélection à l'entrée du réseau**

La sélection des partenaires est un moyen d'augmenter la probabilité d'obtenir une action coordonnée (Grandori et Soda, 1995). La forme, l'étendue et la complexité des réseaux informels dans l'organisation dépendent de la quantité de confiance accumulée et des coûts de surveillance et de contrôle. Les réseaux (internes ou externes) sont en effet constitués de relations de confiance entre les individus. La conséquence directe est que la valeur de « l'actif confiance » est égale à la valeur de « l'actif réseau » (Breton et Wintrobe, 1982). Les réseaux sont des instruments de production de relations de confiance. La taille du réseau va donc être proportionnelle aux flux de services informels produits et fournis par le réseau.

Paradoxalement, le fait d'ajouter un nouveau membre ne déprécie pas la valeur attendue du résultat éventuel ; cela augmente même la probabilité que ce dernier aide à la résolution de problèmes (Kreiner et Schultz, 1993). La collaboration informelle qui émerge est une relation non exclusive, dans le sens où cette collaboration appelle de nouveaux participants. Ceci apparaît dans la phase de cristallisation des relations, étape ultime dans la construction de la relation, qui favorise l'émergence d'idées et de collaborations potentielles. Les réseaux sont donc des structures inclusives.

La question de l'inclusion a été traitée par Olson (1966) qui établit une distinction entre groupes inclusifs et groupes exclusifs. Il explique que « *lorsqu'il y a effort d'organisation ou de coordination dans un groupe inclusif, tous ceux qu'on arrive à enrôler sont englobés dans cet effort* ». Le groupe inclusif est ouvert et accueille volontairement de nouveaux arrivants, tandis qu'un groupe exclusif ne permet pas facilement l'entrée du groupe à des personnes étrangères. « *Le fait qu'un groupe adopte une attitude d'inclusion ou d'exclusion dépend de la nature de l'objectif poursuivi par le groupe, non d'une quelconque caractéristique des membres [...] Il s'ensuit que le rapport entre individus dans des groupes inclusifs et exclusifs est en général tout à fait différent* ». Pourtant, cette ouverture n'est pas sans limites.

L'étude réalisée par Uzzi (1996) met en avant l'existence d'un effet de seuil. Le phénomène de structuration, qui se caractérise par la concentration et l'isolement du réseau, peuvent conduire à sa perte. L'effet de seuil, qui peut être lié à la taille ou au nombre de transactions dans le réseau, renverse la tendance à l'efficacité croissante. Ce danger existe lorsque le réseau devient hermétique à son environnement extérieur ; ce dernier n'a alors plus accès aux innovations ou aux informations stratégiques. Il devient dans ce cas, un handicap pour ses membres.

b) Le principe communautaire

La communauté exerce un contrôle informel dans le réseau. Les sanctions collectives représentent le mode de contrôle le plus répandu. Elles impliquent la punition par les membres d'un groupe d'autres membres ayant violé les normes du groupe, les valeurs ou les objectifs. Elles peuvent aboutir à l'exclusion. Ces sanctions sont un mode à part entière de régulation des échanges, un mécanisme qui permet de maintenir la viabilité des relations au sein du réseau : *« une communauté utilisant des stratégies fondées sur la réciprocité peut se contrôler elle-même. En garantissant la punition de tout individu essayant d'être moins que coopératif, on rend la stratégie déviante peu profitable »* (Axelrod, 1984). Elles protègent l'échange, car elles définissent et renforcent les paramètres du comportement acceptable, en démontrant les conséquences d'une violation des normes et des valeurs. *« Le pouvoir normalisateur est universel. Chacun y soumet le corps, les gestes, le comportement, les conduites, les aptitudes, les performances »* (Foucault, 1975). Les sanctions collectives réduisent l'incertitude comportementale en augmentant les coûts de l'opportunisme et en réduisant les coûts de contrôle et de surveillance pour les parties. Les individus sont incités à respecter leur parole (Jones, Hesterly et Borgatti, 1997).

La pression sociale, notamment celle opérée par des proches, peut inciter les individus à participer à un effort collectif (Olson, 1966). C'est la densité du réseau qui détermine le niveau de pressions collectives, c'est-à-dire la structure des relations (Granovetter, 1992). De telles pressions sont une part importante des incitations et sont liées aux coûts économiques et sociaux de développement d'une mauvaise réputation. **Les valeurs, la**

culture, les normes de comportement sont de ce fait un frein aux comportements opportunistes.

Le principe communautaire s'explique par le développement de relations de confiance au sein du réseau. Il va également de pair avec le principe de l'échange. La solidarité en cas de problèmes est un fait incontestable dans la communauté. Le réseau ne fonctionne et ne se légitime que par rapport aux problèmes. Leur résolution fait partie intégrante du fonctionnement du réseau et favorise l'apprentissage (Uzzi, 1996). Ce processus permet l'innovation et l'enrichissement du réseau grâce à de nouvelles solutions, de nouvelles idées et de nouvelles collaborations. Le réseau implique une modification du contrat instrumental classique en ce que l'on peut qualifier de contrat de membre.

Le sens de la communauté est en effet la source première de motivation (Handy, 1995). Les organisations deviennent des petits groupes unis par la confiance mutuelle. Cette confiance nécessite un sens de la loyauté et de la réciprocité. Elle permet à un partenaire de laisser l'autre agir de manière indépendante, en sachant que ses intérêts seront préservés. Le sens de la communauté permet de faire émerger chez les membres un comportement volontaire d'assimilation des objectifs, facteur clé de succès du réseau. Une véritable culture organisationnelle doit être créée, qui transcende la propriété et les frontières (Snow, Miles et Coleman, 1992).

L'émergence de normes de groupe et de mécanismes de contrôle sociaux dans les réseaux interpersonnels interentreprises permet l'utilisation de mécanismes de communication et de prise de décision. L'appartenance au réseau favorise la responsabilisation et l'autonomie des individus. Le but de ces normes est de réguler l'action sur la base de l'information (Kreiner et Schultz, 1993). Une telle fonction de régulation se fonde sur des manières justes et explicites d'attribuer la paternité à des idées, des informations, des efforts, et la propriété à ce qui en est issu. Ces normes « incitatives » permettent de reconnaître tous les efforts, même les plus minimes

Le contrôle social régule donc en général les échanges dans lesquels la contribution et la performance de chaque partenaire est très ambiguë et difficile à mesurer, comme c'est le cas dans la plupart des relations informelles. Dans ce cas, les mécanismes hiérarchiques

ou contractuels risquent d'échouer (Grandori et Soda, 1995). Il faut donc avoir recours à une autre logique, celle des clans et des réseaux informels, qui permettent une coordination par la confiance. L'avantage que l'on retire de la possibilité de se fier à un partenaire est que l'attention passe de la surveillance à la résolution de problèmes et à l'exploration d'autres opportunités (Sheppard et Tuchinsky, 1995). L'efficacité de la collaboration est donc plus grande puisque les énergies sont centrées sur l'objet de la relation et non sur le contrôle de ses modalités.

c) *La réputation*

La réputation peut être définie comme l'ensemble des convictions que nourrissent des individus sur la stratégie qu'un individu va utiliser lors d'une coopération. Cette réputation est un véritable actif de valeur (Powell et Smith-Doerr, 1994). Elle permet aux futurs partenaires d'un échange d'anticiper les réactions de l'autre sur la base d'une information interne au réseau. Elle émerge dans un contexte de relations récurrentes. Elle peut aussi jouer dans un sens différent et « *permettre de parvenir à la dissuasion au moyen d'une menace crédible* » (Axelrod, 1984). D'autres utilisations de la réputation, notamment celle qu'en fait Kreps (1990) dans le cadre de la théorie des jeux, possèdent un contenu instrumental qui n'est pas le nôtre¹.

De très nombreux mécanismes et relations entrent en jeu dans le processus de création, de maintien et de destruction de la confiance. Notre analyse des interactions entre contrôle et confiance en général, et sur le rôle de la confiance dans l'échange d'information a mis en évidence un certain nombre d'hypothèses issues de différents travaux s'inscrivant dans des domaines variés. Elles restent assez générales, de ce fait peu opérationnalisables, et ne mettent pas en avant le caractère dynamique de la relation de contrôle. Le tableau suivant récapitule les hypothèses les plus souvent mentionnées dans la littérature.

¹ Dans le cadre de la théorie des jeux, Kreps (1990) « *propose un jeu où le mécanisme de réputation apparaît comme un mode de résolution des difficultés de la coopération entre les deux joueurs* » (Pallas, 2000, pp. 67). Pallas analyse cette dynamique qui existe entre le triptyque coopération, confiance, réputation. Elle considère la réputation comme un mécanisme de substitution des dispositifs contractuels, moins coûteux à mettre en place pour favoriser la coopération entre les joueurs. Mais, Pallas (2000, p. 71)

AUTEURS / THEORIE	HYPOTHESES ISSUES DE LA LITTERATURE
	CONFIANCE
Good (1988)	* La coopération est une manifestation de la confiance
Servet (1994)	* La confiance s'appuie sur : - la foi (légitimité des règles, croyance dans l'autre, transparence) - des éléments de validation et de preuve de la parole donnée - la mémoire
Williams (1988)	* La confiance est nécessaire pour que les individus acceptent de se mettre en situation de dépendance
Breton et Wintrobe (1982)	* Les réseaux sont des instruments de production de relations de confiance
Mellinger (1956)	* La confiance facilite la communication dans les relations interpersonnelles
	CONTROLE - CONFIANCE
Charreaux (1987)	* La mise en œuvre de mécanismes de contrôle rétablit la confiance du principal dans l'agent
Jensen et Meckling (1976)	* La réputation constitue une source importante de motivation pour un comportement loyal
Jones et al. (1997)	* La réputation sauvegarde l'échange en diffusant de l'information sur le comportement des parties
Blau (1989)	* Les relations à long terme favorisent la création de confiance
Reed (2001)	* La relation entre contrôle et confiance gouverne, sans pour autant déterminer, la production, reproduction et transformation du pouvoir de l'expert
Pratt et Zeckhauser (1991)	* La confiance limite les besoins d'un contrôle formalisé
	INFORMATION - CONFIANCE
Jones et al. (1997)	* La confiance favorise le partage de l'information
Breton et Wintrobe (1982)	* La confiance se capitalise pour créer des relations à long terme * Des relations répétées favorisent le partage de l'information
Eisenhardt (1985)	* L'information réduit l'incertitude sur le comportement de l'agent * L'information génère de la confiance
Burt (1992)	* Le réseau social est un filtre important pour sélectionner l'information pertinente par rapport à une décision
Alchian et Demsetz (1972)	* L'esprit d'équipe et la loyauté réduisent l'opportunisme
Arrow (1984)	* L'information est la mesure négative de l'incertitude
Koenig et Van Wick (1992)	* La confiance permet de réduire l'incertitude relative au comportement mutuel * La confiance permet d'anticiper le comportement d'autrui
Lewis et Weigert (1985)	* La confiance réduit la complexité de la situation et permet l'action

Tableau 11 : Synthèse des hypothèses issues de la littérature sur la confiance

indique que, « la formation de confiance mise en évidence par les théoriciens des jeux, issue de la réputation des joueurs, est rationalisée et fondée sur un savoir : elle résulte d'un calcul ».

Néanmoins, ces hypothèses nous permettent de cibler l'observation et le recueil des données sur un ensemble de thèmes communs. Elles offrent également des voies d'accès à la confiance qui reste difficile à observer dans les organisations et nécessite un dispositif méthodologique lourd¹.

¹ Pour un exposé pratique des difficultés d'observation « directe » de la confiance, le lecteur pourra consulter la thèse de Pallas (2000), qui constitue un essai d'approche méthodologique sur le lien confiance-procédures. Notre ambition, dans ce travail de recherche, n'est pas en premier lieu méthodologique. Cependant, nous avons élaboré un dispositif classique, complet de recueil des données, ainsi qu'un dispositif d'analyse spécifique à notre objet de recherche. La deuxième partie de la thèse est consacrée à l'explicitation de l'instrumentation (qualitative) de la recherche.

Résumé de la section 3 :

Cette section 1 était consacrée à l'analyse du concept de confiance. De très nombreuses définitions en sont données, les caractéristiques sont multiples. Toute relation de confiance s'inscrit dans une dynamique temporelle. Nous avons vu que la répétition de la relation était une condition nécessaire à la création de confiance.

Nous avons été amenée à définir la notion de confiance organisationnelle, nous différenciant de ce fait de la confiance « pure » (amitié, amour) et de la confiance « calculée » comprise comme probabilité. La confiance organisationnelle est « fondée », c'est-à-dire qu'elle repose sur des caractéristiques soit individuelles (celles des participants à la relation de contrôle), soit institutionnelles (relatives au fonctionnement de l'organisation).

Nous avons alors retenu cinq dimensions de cette confiance organisationnelle, qui sont les conditions de sa création :

- la confiance fondée sur l'*institution*
- la confiance fondée sur les *règles* et procédures internes
- la confiance fondée sur la *réputation* du participant
- la confiance fondée sur les *compétences* du participant
- la confiance fondée sur les *intentions* du participant

RESUME DU CHAPITRE 2 :

Ce chapitre avait pour objectif d'analyser le contenu de la relation de contrôle et la dynamique qui l'anime.

En termes de **contenu**, il apparaît que ce sont les échanges d'informations qui fondent la relation de contrôle. Nous avons observé une évolution d'une logique de production à une logique d'échange et de sélection de ces informations de gestion.

En ce qui concerne la **dynamique** de ces échanges, nous avons montré que la dynamique première émanait d'une hypothèse forte de comportement **opportuniste** des individus, qui explique d'ailleurs ce souci de 'production de masse' d'information, puisque plus l'incertitude (perçue) est grande, plus il faut, dans cette économie de l'information, en produire.

La nature des risques organisationnels évoluant, le contrôle doit alors fournir une autre réponse aux problèmes de complexité, d'incertitude et d'ambiguïté des situations de contrôle. Il ne s'agit plus seulement de produire de l'information, mais de la sélectionner, de la communiquer, de s'attarder sur les conditions de l'échange d'information. C'est pour cette raison, selon nous, que se fait jour de manière massive la thématique de la confiance dans le champs des théories des organisations.

Afin de mieux comprendre cette dynamique de la confiance, la section 3 nous a permis d'analyser les caractéristiques de la confiance. Nous en avons proposé une typologie en retenant cinq dimensions qui permettent de mieux l'appréhender dans son contexte organisationnel.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

«Il y a une limitation de base, fondamentale et incurable des 'contrôles' dans une 'institution sociale'. Elle réside dans le fait qu'une 'institution sociale' est à la fois une entité réelle et une fiction complète » (Drucker, 1964)

Rappel des objectifs de la recherche

Au fur et à mesure de la revue de la littérature, nous avons centré notre analyse sur la relation de contrôle pour en proposer une définition sociale et plurielle (chapitre 1).

Nous avons considéré que le contenu de la relation de contrôle pouvait s'exprimer en termes d'échanges d'informations, sa dynamique en termes de confiance (chapitre 2).

Si nous avons choisi de présenter tout au long de l'analyse théorique, les hypothèses et propositions des auteurs, et bien que cela puisse paraître à certains égards curieux pour celui qui cherche à *comprendre* un phénomène, **la thèse a néanmoins pour objectifs** :

- de proposer une lecture particulière de la question de l'influence des comportements, au travers du rôle de la confiance dans la relation de contrôle ;
- de **préciser le rôle de la confiance dans les échanges d'informations** se déroulant dans le cadre de relations de contrôle ;
- d'éclairer, dans la mesure du possible, sur les fondements de la confiance qui interviennent le plus dans la relation de contrôle ;
- de *découvrir* tout autre aspect intéressant du phénomène initial, à savoir la relation de contrôle et plus particulièrement dans ses interactions avec la confiance.

Nous avons développé le **concept de confiance « organisationnelle »** et construit notre propre **typologie autour de cinq dimensions** que sont la confiance **institutionnelle**, la confiance dans les **règles et procédures**, la confiance dans la **réputation**, la confiance dans les **compétences** et la confiance dans les **intentions**.

La thèse permettra de tester la cohérence et la pertinence des dimensions retenues.

Un cadre conceptuel multi-paradigmatique

Notre objectif est bien de *comprendre* le rôle de la confiance dans l'échange d'information. Elle doit permettre de *faire émerger* une compréhension, un sens. C'est la raison pour laquelle différents courants théoriques ont été mobilisés pour tenter de comprendre a priori les concepts utilisés de contrôle, de confiance, d'échange d'information. Cela fait partie du design et du processus de la recherche (Burgess, 1984, p. 159). Une telle procédure renforce la validité interne de la recherche¹.

Cette perspective de « métatriangulation » est une stratégie consistant à appliquer la diversité paradigmatique pour favoriser une meilleure perspicacité et créativité. Lewis et Grimes (1999) signalent que « *la métatriangulation nécessite d'appliquer - avec fidélité - des paradigmes multiples pour explorer leur disparité et leur complémentarité et de ce fait, arriver à une compréhension élargie et éclairée du phénomène étudié, de même que des paradigmes employés* »². Cet état d'esprit a guidé l'utilisation faite des théories analysées, sans avoir pour autant la prétention de les réconcilier et d'en bâtir une qui les intégrerait.

La mission qui nous a été confiée sur le terrain³ est liée à notre problématique de recherche et en atteste la pertinence pour les praticiens. Il nous a été demandé de réaliser un audit opérationnel, compris comme une évaluation des pratiques de contrôle, plus particulièrement axées sur l'information de contrôle : son utilisation, sa pertinence, ce qu'en pensent les acteurs, leur conception du contrôle. Le thème de la confiance n'a pas

¹ Burgess (1984, p. 160) reprend les propos de Westie (1957) pour qui ces stratégies multiples et le recours à plusieurs théories pour comprendre un phénomène « *minimise les chances d'ignorer des propositions contradictoires hors du champs théorique, permet d'essayer des interprétations alternatives, étend la confirmation ou le doute à un ensemble de propositions théoriques et peut encourager les programmes de recherche là où des explications alternatives peuvent être développées* ». Westie F.R. (1957), « Toward closer relations between theory and research : a procedure and an example », *American Sociological Review*, Vol. 22, N°2, pp. 149-154.

² Lewis et Grimes (1999) ajoutent que la métatriangulation n'est pas un substitut à la construction de théories à partir d'un paradigme unique, mais plutôt une alternative pour explorer des phénomènes complexes de perspectives théoriques et épistémologiques disparates.

³ qui sera présentée dans le chapitre suivant

été présenté comme central dans notre analyse pour ne pas entraîner chez les acteurs un intérêt pour ce concept qui ne serait que contextuel et suggéré.

Nous avons opté pour une méthode d'analyse des données qui parte du terrain, afin de favoriser l'émergence d'une compréhension de la relation qui vient des acteurs eux-mêmes. Otley (1989, p. 31) estime que « *bien évidemment, aucune approche de la recherche ne peut être exempte de toute théorie ; ce qui est suggéré est que le chercheur soit ouvert à ce que le cadre théorique initial, confronté aux données, soit remis en question et rectifié à la lumière des observations* ». C'est dans cet état d'esprit que nous abordons notre recherche la seconde phase de notre recherche.

DEUXIEME PARTIE :

**DEMARCHE, METHODOLOGIE ET METHODES DE LA
RECHERCHE**

Cette deuxième partie traite de la démarche générale de la recherche.

Le **chapitre 3** précise le positionnement épistémologique et ses implications méthodologiques. Notre perspective de compréhension nous a conduit à favoriser une recherche qualitative, sous forme d'étude de cas.

Le **chapitre 4** explore l'organisation étudiée, l'Hôpital Européen Georges Pompidou, dans son contexte et son environnement spécifiques.

Le **chapitre 5** explique la manière dont les données ont été recueillies et analysées sur le terrain. Nous avons élaboré un processus complet d'analyse des données adapté à notre objet d'étude.

**CHAPITRE 3 POSITION EPISTEMOLOGIQUE ET
IMPLICATIONS METHODOLOGIQUES**

Notre positionnement est guidé par la volonté de comprendre le rôle de la confiance dans l'échange d'information. Quivy et Van Campenhoudt (1995, p. 14) affirment « *qu'une démarche est une façon de progresser vers un but* ».

La démarche qualitative est une activité qui situe l'observateur dans le monde (Denzin et Lincoln, 2000, p. 3).

Aussi, peut-être est-il souhaitable, comme le suggère Geertz (1988, p. 12), qu'à l'instar des ethnographes, nous emportions la conviction grâce à la précision de nos descriptions.

Section 1. Positionnement épistémologique : une perspective interprétativiste

1.1. Fondements et pertinence de l'approche choisie

On ne peut comprendre à la fois les fondements et les implications d'un travail de recherche sans en expliciter les postulats fondamentaux qui l'ont guidé¹. Car les théories auxquelles nous faisons référence dans les recherches en gestion, sont, comme toutes les théories des organisations, fondées sur une philosophie des sciences et une théorie de la société (Burrell et Morgan, 1979, p. 1)². Deux extrêmes se dessinent entre objectivisme et subjectivisme, pour ce qui concerne la philosophie des sciences, tandis que la nature de la société oscille entre une sociologie du changement radical et une sociologie de la régulation. Ces distinctions et la typologie qui en résulte sont pour nous l'occasion de 'tester' la cohérence du dispositif général de la recherche.

Il est difficile de savoir, compte tenu de la formalisation nécessaire de tout compte-rendu de recherche, si l'objet de recherche guide la démarche de recherche, c'est-à-dire

¹ Et « le développement de la théorie des organisations, comme les autres disciplines des sciences sociales, serait mieux servi si les chercheurs étaient plus explicites sur la nature des croyances qu'ils amènent à leur sujet d'étude » (Morgan et Smircich, 1980).

² Les auteurs proposent de conceptualiser les sciences sociales en termes de quatre ensembles d'hypothèses relatives à l'ontologie, l'épistémologie, la nature humaine et la méthodologie. Comme ils l'expriment (p. 4-20), les hypothèses ontologiques concernent l'essence du phénomène étudié. Deux conceptions s'opposent : la *position nominaliste* (le monde social extérieur à la cognition individuel n'est fait que de noms, de concepts utilisés pour structurer une réalité et lui donner du sens) et la *position réaliste* (le monde social a une réalité propre et est fait de structures tangibles et relativement immuables qui existent comme entités empiriques). Le débat épistémologique se fait entre le *positivisme* (expliquer et prédire ce qui se passe dans le monde social en recherchant des régularités et des relations causales entre éléments le constituant) et l'*antipositivisme* (on ne peut comprendre qu'en s'insérant dans le cadre de référence de l'acteur ; la science sociale est une entreprise subjective). Le débat sur la nature humaine oppose une *vision volontariste* (l'homme est complètement autonome) et une *vision déterministe* (l'homme et ses activités sont totalement déterminés par la situation ou l'environnement dans lequel il se trouve). Enfin, le débat méthodologique oppose une *approche idiographique* (on ne peut comprendre le monde social que par le rapprochement sujet/objet et par l'étude de son histoire et son vécu) et une *approche nomothétique* (importance de fonder les recherches sur des protocoles et techniques systématiques en accord avec les canons de la rigueur scientifique utilisés dans les sciences naturelles).

les positions ontologiques, épistémologiques, sur la nature humaine et méthodologiques, ou bien si l'on est guidé vers un objet de recherche particulier en fonction de nos a priori sur ces questions. Nous optons davantage pour cette seconde perspective, c'est pourquoi il est important de clarifier ces positions qui en tout état de cause marquent la recherche et ses résultats tant dans leur forme que sur le fond.

Une seconde difficulté survient lorsque le chercheur, soucieux de rendre explicite sa 'vision du monde', essaie de se positionner parmi les multiples courants, typologies, classifications, épistémologies, approches, et de trouver les termes adéquats qui permettront de comprendre les contraintes et engagements qui sont les siens.

Enfin, pour peu que l'on ait du mal à adhérer totalement à des courants extrêmes, on court le risque de se voir reprocher une forme de relativisme ou de non positionnement. Nous pensons pourtant que compte tenu de la complexité des organisations humaines, c'est dans la contingence, la tolérance, la modération et la mixité que l'on est susceptible d'approcher une compréhension à la fois globale et qui prenne en compte les spécificités locales des situations sociales dans l'organisation.

Nous ne pensons pas qu'il existe une entité 'monde social' qui serait extérieure à l'individu et immuable. En effet, il ne peut y avoir une réalité sociale ayant une existence originare, absolue, indépendante des agents sociaux. La compréhension de cette réalité est possible grâce à la découverte des théories qui guident les agents sociaux.

De ce fait nous nous rapprochons des positions ontologiques nominalistes, même si pour nous des structures sociales, bien que composées d'individus en interaction, constituent des ensembles qui peuvent lui survivre. Cela nous amène à une conception de la nature humaine qui n'est ni totalement déterministe, ni totalement volontariste, mais intermédiaire, c'est-à-dire reconnaissant l'influence de facteurs situationnels dans les activités humaines. Il est alors important de comprendre ces situations sociales et la manière dont elles influencent les comportements, de même que la manière dont elles sont modelées par les actions individuelles. Ce souci nous dirige vers les approches idiographiques et donc antipositivistes.

Ainsi, si l'on se réfère à la grille de Burrell et Morgan (1979, p. 22), nous nous situons dans une démarche globale qui peut-être qualifiée de subjectivisme modéré¹, et qui, couplé à une sociologie de la régulation², nous positionne dans le paradigme interprétativiste.

SOCIOLOGIE DU CHANGEMENT RADICAL			
APPROCHE SUBJECTIVISTE DES SCIENCES SOCIALES	Humanisme Radical	Structuralisme Radical	APPROCHE OBJECTIVISTE DES SCIENCES SOCIALES
	Interprétativisme	Fonctionnalisme	
SOCIOLOGIE DE LA REGULATION			

Tableau 12 : Paradigmes des sciences sociales (adapté de Burrell et Morgan, 1979, p. 22)

Burrell et Morgan (1979, p. 28) indiquent que le paradigme interprétatif « *s'attache à comprendre le monde tel qu'il est, à comprendre la nature fondamentale du monde social au niveau de l'expérience subjective* ». Dans les sociologies interprétatives, « *l'action et la signification doivent primer dans l'explication de la conduite humaine* » (Giddens, 1984, p. 50) puisque « *une fois relaxée l'hypothèse ontologique selon laquelle le monde est une structure concrète, et que l'on admet que l'être humain, loin de simplement répondre au monde social, peut contribuer activement à sa création, les méthodes dominantes deviennent de moins en moins satisfaisantes, et en plus inappropriées* » (Morgan et Smircich, 1980). Denzin et Lincoln (2000, p. 20) reconnaissent également quatre paradigmes distincts parmi lesquels le paradigme constructiviste-interprétatif³.

¹ Nous préférons l'emploi du terme « subjectivité » au lieu du subjectivisme pour exprimer et traduire notre positionnement dans le paradigme interprétatif.

² Positionnement qui découle assez logiquement des problématiques de contrôle organisationnel.

³ Les auteurs indiquent que ce paradigme suppose une ontologie relativiste (il y a des réalités multiples), une épistémologie subjectiviste (la compréhension est co-crée par le chercheur et les acteurs du terrain), et un ensemble de procédures méthodologiques naturalistes.

C'est dans l'identification empathique que se réalise notre tâche d'interprétation car elle permet la retranscription des théories du sujet, saisis à travers son action et ses représentations¹

1.2. Statut de la réalité étudiée : des relations de contrôle co-construites par des acteurs en interaction

Pour répondre aux questions que Desreumaux (1998, p. 108) se pose sur « *les modalités de production de connaissances sur les phénomènes organisationnels et les critères sur la base desquels les discours produits peuvent être évalués et légitimés* », il est important de noter que Girod-Séville et Perret (1999, p. 17) considèrent que « *s'interroger sur ce qu'est la connaissance revient à s'interroger sur la nature de la réalité pouvant être appréhendée au travers de cette connaissance, c'est-à-dire sur la nature de la réalité connaissable* ».

Bien que dans certaines approches interprétatives, le concept d'organisation puisse être problématique, nous adhérons aux écoles de pensée qui l'acceptent en tant que « *'pratique de justification' par laquelle les personnes essaient de donner un sens à leur monde* » (Burrell et Morgan, 1979, p. 260). C'est bien parce que nous vivons en société que nous devons, pour nous exprimer et nous faire comprendre, avoir recours à des pratiques langagières pour désigner les choses. En effet, **le concept d'organisation n'est pas introduit pour saisir ou désigner une réalité extérieure aux individus qui la composent, et notre démarche doit être guidée par cette constatation.**

De toute façon, il n'existe pas d'observation objective, seulement des observations « *situées socialement dans - et entre - les mondes de l'observateur et de l'observé* » (Denzin et Lincoln, 2000, p. 19). La réalité sociale, constituée de conversations et

¹ Parmi les précurseurs du courant interprétatif, nous pouvons citer Alfred Schutz, Giddens, Habermas, etc.

d'interaction (Schwandt, 2000, p. 192), relève d'une construction sociale¹ qui en retour influence le comportement des individus.

Cette idée se reflète dans la pensée de Giddens (1984, p. 141) pour qui « *les connaissances qu'ont les acteurs du monde social dont ils font partie ne sont pas extérieures à ce monde, contrairement aux connaissances des événements ou des objets de la nature, qui demeurent extérieures à cette dernière. Tenter d'établir avec exactitude ce que savent les acteurs (tant les acteurs 'ordinaires' que ceux et celles qui étudient le monde social) et comment ils utilisent ces connaissances dans leurs conduites pratiques oblige à utiliser les mêmes matériaux - une compréhension des pratiques organisées de façon récursive - que ceux qui sont à l'origine des hypothèses relatives à ces connaissances* ». **L'organisation serait donc un lieu d'interaction d'individus qui construisent des connaissances à partir de cette interaction.** De même toute production de connaissance serait régie par ce même principe. En effet, Orfali (2000) pense que « *l'interaction est essentielle pour cerner les aspects à la fois individuels et sociaux qui se combinent dans les pratiques collectives* ». Il est alors cohérent de considérer, avec Quivy et Van Campenhoudt (1995, p. 97), le social comme « *à la fois structuration, processus et sens, de sorte que la compréhension d'un phénomène peut exiger que ces trois dimensions soient prises conjointement en compte* ».

Pfeffer (1982, p. 209) explique que l'approche interactionniste « *est centrée sur les propriétés émergentes de l'interaction, et sur les processus par lesquels les individus créent et attribuent du sens aux résultats de l'action et des interactions qui se déroulent autour d'eux* ». Il convient alors de saisir les éléments de contexte². Orfali (2000) « *l'interaction est donc essentielle pour cerner les aspects à la fois individuels et sociaux qui se combinent dans les pratiques collectives* ».

¹ Au sens de Berger et Luckman (1966).

² Selon Giddens (1984, p. 344) l'idée de 'contexte' « suppose la présence des éléments suivants : d'abord des frontières spatio-temporelles qui délimitent des bouts d'interaction et qui, d'habitude possèdent des marques symboliques ou physiques ; ensuite, la co-présence d'acteurs qui leur permet de visualiser une variété d'expressions faciales, de gestes, de paroles et d'autres moyens de communication ; enfin, une conscience et un usage réflexif de ces phénomènes pour influencer ou contrôler le cours de l'interaction ».

D'un point de vue interprétatif, comprendre une action sociale particulière nécessite de la part du chercheur de saisir les sens que constitue cette action (Schwandt, 2000, p. 191). Ce processus d'interprétation est issu en partie de la notion de *Verstehen* développée par Weber (1956). Il est important de comprendre le sens ou les intentions des acteurs. Ce qui distingue, selon Schwandt (2000, p. 193) ce **paradigme interprétatif** de l'herméneutique ou du constructivisme social est le fait qu'il est possible, dans cette perspective, de comprendre le sens subjectif de l'action, et de le faire d'une manière que l'auteur qualifie d'« objective ». Le sens que le chercheur reproduit ou reconstruit est considéré être le sens original de l'action. **L'important est le processus d'objectivation que le chercheur tente de mettre en œuvre pour comprendre.**

Gubrium et Holstein (2000, p. 500) considèrent les réalités quotidiennes comme *produits* des procédures de construction de réalité par les membres, et comme *ressources* à partir desquelles les réalités sont constituées. **Il existe donc une influence réciproque entre l'activité sociale des membres de l'organisation qui contribuent à en forger les contours, et l'impact de ces mêmes structures sociales sur l'activité des membres de l'organisation. Le chercheur doit tenter de considérer ces deux aspects complémentaires de la vie organisationnelle.**

Nous nous inscrivons dans ces perspectives intégrationnistes¹ et plus particulièrement dans le courant interactionniste² qui considère l'interaction sociale entre acteurs comme unité d'analyse du fonctionnement organisationnel. Nous dépassons de ce fait les considérations partielles de l'individualisme méthodologique tout en nous démarquant du holisme.

¹ Dont la théorie de la structuration développée par Giddens (1984) fait partie.

² La notion d'interaction semble recouvrir des acceptions différentes. Pour Goffman (1974, p. 7-8), les interactions constituent « une classe d'évènements qui ont lieu lors d'une présence conjointe et en vertu de cette présence conjointe ». Burrell et Morgan (1979, p. 271) indiquent que « [...] l'interactionnisme symbolique phénoménologique se centre sur les contextes sociaux dans lesquels les individus en

1.3. La relation du chercheur à son objet de recherche

Burrell et Morgan (1979) définissent le paradigme interprétatif comme étant le produit d'une attitude subjective et d'une sociologie qui privilégie l'étude des régularités et l'ordre. **C'est l'expérience intersubjective des individus, traduction de leur interaction, qui conduit à la réalité sociale.** Dans ces situations, le scientifique ne peut plus rester un observateur extérieur, mesurant ce qu'il voit ; il doit « *se déplacer pour chercher de l'intérieur du sujet d'étude et employer des techniques de recherche appropriées à cette tâche* » (Morgan et Smircich, 1980).

Drucker (1964) explique que les différents contrôles¹ que l'organisation met en place créent la vision des événements qui nous entourent. C'est-à-dire « *qu'ils influencent à la fois les événements mesurés et l'observateur. Ils dotent les événements non seulement de sens mais aussi de valeur* ». Quelqu'en soit sa volonté, tout étranger à un groupe humain se voit assigner un statut et occupe une place dans la structure sociale du groupe (Plane, 1999)². Giddens (1984, p. 30) indique que les sciences sociales ont un impact transformateur (et logiquement ouvert) sur leur objet.

Burrell et Morgan (1979) reconnaissent l'existence d'un ordre social extérieur aux individualités mais ce dernier ne conduit pas à une science sociale objective. Opérer selon un mode qualitatif c'est alors « *échanger en symboles linguistiques et de ce fait, tenter de réduire la distance entre indiqués et indicateurs, entre théorie et donnée, entre contexte et action* » (Van Maanen, 1979a). Mettre l'accent sur l'importance des symboles ne doit pas être considéré comme une réduction des échanges de stimuli cognitifs. En effet, il faut noter que la part du non symbolique est non négligeable et

interaction emploient des pratiques variées pour créer et maintenir des définitions particulières du monde ».

¹ Drucker (1964) distingue 'les' contrôles, qui sont analytiques et opérationnels, centrés sur ce qui était et ce qui est, 'du' contrôle, qui est normatif, centré sur ce qui doit être.

² Plane (1999) analyse des travaux de G. Devereux (1980), De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement, Flammarion. « *Devereux (1980) montre qu'il est vital que le chercheur explicite la position qu'il occupe dans la structure sociale dans la mesure où ce qu'il observe présente un caractère 'fragmentaire', 'en fonction de ce que les sujets observés croient qu'il est'* ».

doit être prise en compte. Voici une manière par laquelle nous marquons une distance par rapport à Van Maanen (1979a).

Nous pensons que le monde social est fait d'interprétations qui se construisent grâce aux interactions entre acteurs, dans des contextes toujours particuliers. Ces jeux d'interactions entre acteurs, qui permettent de développer une « *signification intersubjectivement partagée* » sont à la source de la construction sociale de la réalité Girod-Séville et Perret (1999, p. 19).

1.4. Critères de validité de la connaissance produite¹

Giddens (1984, p. 404) distingue les critères de validité des critères de crédibilité. Les critères de validité « *sont des critères d'évidence empirique et de compréhension théorique utilisés en sciences sociales pour évaluer les raisons qui sont admises par les acteurs comme de bonnes raisons* ». Les critères de crédibilité « *ont un caractère herméneutique et servent à indiquer comment la compréhension des raisons des acteurs permet, à la lumière même de ces raisons, de mieux saisir ce qu'ils font* ». Lukka et Kasanen (1995) adhèrent à cette conception en considérant que l'une des caractéristiques les plus importantes d'une étude de cas réside dans le fait qu'elle convainque le lecteur de la validité de la description et de l'analyse du cas « *c'est-à-dire qu'elle fasse une impression crédible* ».

Pour Girod-Séville et Perret (1999, p. 27) les critères de validité de la connaissance produite sont :

- son caractère idiographique : ces recherches s'intéressent à l'étude des phénomènes en situation (événements singuliers). Dans ce cas, la compréhension d'un phénomène est dérivée du contexte et de l'histoire du phénomène étudié. Comme il a déjà été souligné,

¹ Dans un souci de rigueur, nous nous sommes attachée ce que soient clarifiés et respectés un certain nombre de critères pour notre recherche. Mais ces critères, qu'il s'agisse des critères de validité de la connaissance produite en sciences sociales, ou des critères de validité et de fiabilité des recherches qualitatives en général et des études de cas en particulier, sont bien souvent différents d'un auteur à l'autre, comme nous l'exposons dans ce paragraphe et ceux qui suivent.

nous avons veillé à une présentation de ces éléments contextuels afin d'améliorer la compréhension de la relation de contrôle en milieu hospitalier.

- l'empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs). Il faut se mettre à la place d'autrui, s'appropriier le langage et les terminologies propres aux acteurs. Il faut atteindre les réalités telles qu'elles sont vécues par les acteurs. La période d'observation non participante a été pour nous l'occasion de nous familiariser avec les nombreux termes techniques et spécifiques à l'organisation hospitalière, à nous imprégner, même temporairement, de cette culture dans laquelle baignent l'ensemble des relations sociales et des interactions.

Quivy et Van Campenhoudt (1995, p. 8-9) mettent en garde contre deux travers opposés en sciences sociales : « *un scientisme naïf consistant à croire que nous pouvons établir des vérités définitives et que nous pouvons adopter une rigueur analogue à celle des physiciens ou des biologistes ou, à l'inverse, un scepticisme qui nierait la possibilité même d'une connaissance scientifique* ». Pour ne pas céder à l'un ou l'autre de ces extrêmes, nous explicitons les démarches et méthodes utilisées pour l'analyse et l'interprétation des résultats afin de garantir le caractère scientifique de la recherche, tout en gardant à l'esprit les spécificités des sciences sociales qui rendent contingentes les tentatives de généralisation. Car ces dernières « *n'ont pas pour objectif de mettre en équation le comportement de l'homme mais, grâce à une démarche scientifique, d'aboutir à une meilleure intelligence des faits observés. Ainsi, l'histoire est-elle une science non par ses résultats, car il n'y a bien sûr pas de déterminisme, mais par sa méthode. Le management peut prétendre au même statut. [...] Il faut valoriser le doute, l'incertitude, l'inquiétude et la critique* » (Burlaud et Simon, 1997, p. 90). Le tableau suivant retrace les critères de validité de la recherche.

<i>Eléments</i>	<i>Explications</i>
Caractère idiographique	Le contexte permet une meilleure appropriation compréhensive du phénomène étudié
L'empathie	Permettre l'effacement du chercheur qui s'identifie au sujet et à son vécu et à son expérience
Démarche méthodique et rigoureuse (le codage ¹ , etc.)	Mieux comprendre les faits au delà de leur apparence et des lectures superficielles
	Crédibilité de l'étude

Tableau 13 : Eléments de validité de la connaissance produite

Enfin, il semblerait que la question de la validité de la connaissance produite soit celle de la rigueur mise en œuvre dans la conduite des travaux de recherche. C'est cette rigueur, comme la cohérence des dispositifs choisis, que peut apprécier le lecteur, qui jugera ainsi de la crédibilité de l'étude, de même qu'il en appréciera la pertinence des résultats.

Résumé de la section 1 :

Nous nous inscrivons dans notre recherche dans une **perspective interprétativiste**, afin d'être en mesure de comprendre le phénomène que nous étudions.

Elle implique d'appréhender l'organisation comme le lieu d'interactions individuelles, dont nous avons souhaité analyser la dynamique au travers des échanges d'information.

¹ Voir chapitre six pour une présentation de cette étape fondamentale dans le traitement des données.

Section 2. Implications méthodologiques

2.1. Vers une compréhension des relations de contrôle

Nous cherchons dans ce travail à comprendre¹ et expliquer le sens des relations entre individus et des relations des individus face aux systèmes de contrôle. Cette recherche s'inscrit donc dans le courant interprétatif, aussi appelé courant de la sociologie compréhensive. Ces courants tentent d'expliquer le sens de l'activité sociale (des groupes ou des individus) en regardant les intentions conscientes et inconscientes des acteurs. Elle part de l'idée que l'on ne peut expliquer quelque chose que l'on a pas compris. Elle va donc tenter de comprendre les phénomènes.

De Konink (2000), reprenant les idées de Max Weber, précise que les outils de la sociologie compréhensive reposent sur l'idée suivante : *« pour rendre intelligible le jeu social, il faut tenter de comprendre les raisons et les motivations des acteurs sociaux, en partant des plus macro-sociales et des plus objectivables (comme l'intérêt économique) pour aller vers les plus subjectives (le sentiment de justice ou une motivation compréhensible compte tenu de l'histoire du sujet) »*. De part notre problématique initiale, nous nous situons davantage dans ce second axe, sans pour autant ne pas tenir compte des structures sociales dans lesquelles le vécu des acteurs est inséré.

Ensuite, on ne peut prétendre à la description d'une réalité sociale qui se voudrait figée, unique et indépendante de celui qui l'observe. Ainsi, les représentations de la relation de

¹ A l'image de Johannes (Fronza et Moriceau, 2000) à qui la tête se met à tourner à l'idée de devoir 'comprendre' : *« Même s'il lui semblait avoir déjà lu pareilles réflexions, les vivre lui-même le mettait aux prises avec une certaine angoisse. Que les méthodes où tout est défini au départ soient apparues si manifestement inappropriées, cela laissait un vaste vide qu'il devait combler lui-même : tel l'artisan, il devrait forger ses outils, mais ce vide menaçait d'abîmer même sa meilleure volonté d'apprenti. A cela s'ajoutait le fait que malgré toutes ces journées de lecture, il pressentait que toutes ses clés allaient être insuffisantes devant la richesse qui s'ouvrait à lui [...] »*.

contrôle que nous nous proposons de construire doivent pour nous nous rapprocher de ce que les acteurs vivent et perçoivent. Pour autant, il est possible que le chercheur interprète différemment certains phénomènes. Ainsi, pour Giddens (1984, p. 30), la plus importante des préoccupations du scientifique des sciences sociales est de « *se pourvoir de moyens conceptuels qui permettent d'analyser ce que savent les acteurs à propos de ce que pourquoi ils font ce qu'ils font, en particulier lorsque ces acteurs ne sont pas conscients (de façon discursive) qu'ils le savent [...]* ». Ces tâches assignées au chercheur sont avant tout de nature herméneutique, oeuvrant pour une compréhension des phénomènes.

2.2. L'étude de cas comme stratégie d'accès au réel

2.2.1. L'entreprise méthodologique

Nous adhérons à ce que De Bruyne, Herman et de Schoutheete (1974, p. 27) expriment comme devant constituer l'entreprise méthodologique : « *la méthodologie est à la fois une logique et une heuristique. L'entreprise méthodologique n'est pas réductible à une réflexion a posteriori sur les résultats de la recherche scientifique. Elle tend, d'une part, à analyser les procédures logiques de validation et à proposer des critères épistémologiques de démarcation pour les pratiques scientifiques (logique de la preuve), et d'autre part, à examiner le processus de production des objets scientifiques lui-même (logique de la découverte)¹* ». La méthodologie se distingue d'une « *technologie de la mesure des faits scientifiques* ». La méthodologie n'est pas une succession d'étapes distinctes et prédéterminées. Il convient donc de prêter attention au caractère linéaire de la notion de *design*, proche de celle de projet, vision rigoureuse et technique de la pratique scientifique. La méthodologie ressemble davantage à « *un système de multiplicités* » (De Bruyne, Herman et de Schoutheete, 1974, p. 29)

Le recours à l'ethnologie en sciences de gestion suppose une observation concrète des individus dans le temps, dans un contexte et dans un espace donné. Il va donc y avoir

¹ En italiques dans le texte.

étude des individus mais aussi étude des structures dans lesquelles ces individus sont insérés. De ce fait, l'ethnologie rejette le dualisme sujet/objet. Plane (1999) opte pour une plus grande prise en compte du courant ethnométhodologique pour l'analyse et la gestion des organisations, et propose quatre concepts-clés :

- « l'accomplissement pratique », concept qui conduit à considérer que les faits sociaux se constituent dans les interactions pratiques des individus qui les accomplissent ;
- la réflexivité, qui peut être définie comme la manière dont les acteurs rendent compte de leurs activités ;
- les savoirs et ressources tacites, qui renvoient au fait que « *pour comprendre la signification réelle des accomplissements pratiques, l'intervenant-chercheur peut être conduit à mettre en évidence les savoirs et les ressources qui sous-tendent la réalisation des actions* » ;
- « l'indexicalité », concept qui indique que « *la signification du langage ne peut être perçue qu'en le rapportant aux situations concrètes de son utilisation* ».

Ces principes nous semblent importants parce que d'une part, ils montrent que l'on peut à la fois s'intéresser à la manière dont les acteurs conçoivent le contexte social dans lequel leurs interactions se produisent, et dans une même dynamique essayer d'en dégager un sens plus implicite et propre au chercheur ; et d'autre part, ils soulignent la nécessité, pour comprendre le sens des interactions sociales, d'entrer dans les situations vécues par les acteurs. Ces principes nous disent qu'il est nécessaire de multiplier les occasions et situations permettant de se familiariser avec le terrain, et de diversifier le recueil d'informations.

Plusieurs méthodologies peuvent être utilisées dans une étude ethnologique (Chevallier, 2000). **L'étude de cas, cherche la compréhension et l'interprétation des phénomènes.** Ce type de recherche se présente comme un moyen d'être présent sur le terrain à des degrés divers, sans volonté de changer les choses et de mettre en œuvre de

nouveaux dispositifs. L'étude de cas est à la fois un processus de recherche sur le cas et le produit de cette recherche (Stake, 2000, p. 436).

Compte tenu de notre problématique de recherche centrée sur les relations de contrôle entre individus, et de notre volonté de comprendre les modalités d'organisation et de fonctionnement de ces relations, l'étude de cas nous a semblé la stratégie d'accès au réel la plus pertinente. En effet les études de cas permettent notamment de comprendre une situation, ses déterminants et en donner une représentation ; il s'agit d'une stratégie de recherche qui s'attache à la compréhension des dynamiques présentes dans des contextes spécifiques (Eisenhardt, 1989b). Par conséquent, l'adoption de cette méthodologie de recherche nous amène à définir des situations de gestion explicites, au sein desquelles les acteurs ne sont pas substituables (il ne s'agit pas d'une logique d'échantillon). C'est précisément cette diversité des acteurs, des positions, des motivations et des logiques qui donne toute sa richesse à l'analyse du cas.

Il convient de garder à l'esprit que l'étude de cas est le champ le plus naturel, ouvert et incontrôlé; la simulation est le champ le plus artificiel, fermé, contrôlé (De Bruyne et alii, 1974, p. 210). Elle recourt à des techniques de collecte d'informations variées. Certaines études de cas ont, pour les auteurs *« une visée d'exploration et tentent de découvrir des problématiques nouvelles, de renouveler des perspectives existantes ou de suggérer des hypothèses fécondes, préparant ainsi la voie à des recherches ultérieures »* (p. 211). D'autres sont essentiellement descriptives et prennent la forme d'une monographie, *« s'attachant à dépeindre toute la complexité d'un cas concret sans du tout prétendre au général »* (p. 212). D'autres encore poursuivent un but pratique et souvent utilitaire (diagnostic, évaluation, thérapeutique, changement).

Bien que les études de cas puissent être utilisées pour des objectifs variés¹, il faut tâcher de ne pas uniquement aboutir à des études descriptives, mais essayer de rechercher un sens pour fonder une compréhension.

2.2.2. Pertinence et portée de l'étude de cas et la question de la généralisation

Les études de cas constituent « *des travaux [...] uniques en ce sens qu'ils fournissent une description riche d'une part importante du système de contrôle, et tout (ou presque) du contexte pertinent d'un ou peu de sites. De ce fait, l'étude de cas obtient un très bon score dans l'un de nos critères : la spécification des variables organisationnelles* » (Merchant et Simons, 1986). Les chercheurs qui choisissent la méthode de l'étude de cas « *ont tendance à croire que les effets des systèmes de contrôle sont produits par de nombreuses interactions significatives entre des variables des systèmes de contrôle et toute une série de facteurs contextuels spécifiques à l'entreprise* ».

Ces études de cas, comme toute étude de terrain permet (Ferreira et Merchant, 1992) :

- au chercheur d'avoir un contact direct et approfondi avec les participants de l'organisation, qui constitue une source principale de données ; ces contacts ont pris la forme d'une période d'observation non participante suivie d'une série d'entretiens² ;
- une étude centrée sur des tâches ou processus réels, et non pas sur des situations créées artificiellement par le chercheur ; nous nous sommes centrée sur l'étude de situations de contrôle particulières, autour de dispositifs formalisés de contrôle³ ;
- un design de la recherche qui n'est pas totalement structuré et qui évolue en même temps que les observations du terrain ; qu'il s'agisse du cadre théorique ou de l'instrumentation, la recherche a connu des évolutions à plusieurs niveaux. Le guide d'entretien a évolué, le dictionnaire des thèmes a été enrichi par l'analyse, la

¹ Eisenhardt (1989b) indique que les études de cas peuvent permettre de fournir une description, tester une théorie ou générer une théorie.

² Le détail du recueil de données est exposé dans le chapitre 6.

³ La notion de situation de contrôle est expliquée en chapitre 1 et le lecteur trouvera en chapitre 5 une présentation du cas et des dispositifs de contrôle étudiés.

question de recherche s'est précisée pendant les premiers temps du recueil de données et les dimensions de la relation de contrôle¹ ont émergé du terrain ;

- une présentation des données qui inclut des descriptions riches du contexte et des pratiques de l'entreprise, qui nous conduit à prendre en compte et exposé le contexte de la gestion hospitalière, puisque celui-ci structure assez fortement l'organisation interne des hôpitaux.

Les chercheurs qui réalisent des études de cas ne sont pas seulement intéressés, observent Merchant et Simons (1986) par des organisations typiques, « ils sont également particulièrement intéressés *« par des situations inhabituelles [...] pour chercher à comprendre comment des relations importantes se déroulent dans des conditions extrêmes et dans quelle mesure la compréhension actuelle des relations peut-être généralisée »*. En même temps, Merchant et Simons (1986) reconnaissent cette perspective de généralisation des résultats comme problématique dans le cas de recherches qualitatives et en déduisent que le critère de fiabilité de la preuve *« est très suspect »*. Le chercheur est alors conduit à développer une argumentation solidement structurée, des mécanismes rhétoriques nécessaires pour persuader le lecteur de la validité des résultats produits.

Se pose ainsi la question de la généralisation. Tout d'abord, il faut mentionner que généraliser des résultats de recherche n'est pas notre objectif premier, qui s'attache à la compréhension et à l'intelligibilité d'un phénomène, la dynamique de la confiance dans l'échange d'information au sein de la relation de contrôle. Cet objectif de généralisation² ne fait d'ailleurs pas l'unanimité dans le domaine des recherches qualitatives. En effet, contrairement aux propos de Grawitz (1993, p. 557), qui soutient l'idée selon laquelle *« l'analyste n'entreprend sa recherche particulière qu'en espérant découvrir quelque chose de transposable à un « univers » de données plus vastes que celui sur lequel il travaille »* cette optique ne constitue pas notre intention première..

¹ Qui seront exposées dans le chapitre 7 d'analyse des données.

² Par généralisation, on peut entendre « la dérivation d'une argumentation pour des conclusions qui couvrent un grand nombre ou tous les cas d'un certain type, fondée sur une ou plusieurs observations du monde réel » (Lukka et Kasanen, 1995).

Lukka et Kasanen (1995) identifient trois positions sur la généralisation des études de cas :

- ceux qui nient toute possibilité de généralisation, à cause de l'inexistence du raisonnement statistique ;
- ceux qui refusent l'idée d'une généralisation, parce qu'elle s'inscrit dans un courant moderniste ;
- une vue modérée, à laquelle nous adhérons, qui stipule que « *des études de cas de haute qualité correctement menées peuvent produire des résultats généralisables* »¹. Les auteurs évoquent une sorte de « similarité structurelle » aux autres cas non étudiés.

Cette idée que les conclusions du cas puissent servir à la compréhension qu'autres situations organisationnelles tient à un usage que Stake (2000, p. 437) qualifie d'instrumental. Contrairement aux études de cas intrinsèques, dans lesquelles c'est la particularité même du cas que le chercheur explore, dans les études de cas 'instrumentales', le cas n'a qu'un intérêt secondaire, et joue un rôle de support pour faciliter notre compréhension d'un autre phénomène, de concepts, de liens entre des variables. Le cas sélectionné reflète cet objectif. Il ne s'agit pas pour nous d'étudier les particularités de l'organisation étudiée comme un objectif premier, mais de profiter de ce contexte organisationnel spécifique pour mettre au jour l'influence de la confiance sur les échanges d'information. Le paragraphe suivant précise justement la pertinence du cas choisi dans cette optique de compréhension du phénomène organisationnel plus général que constitue la dynamique des relations de contrôle. Ainsi, **nous nous écartons de toute possibilité de généralisation statistique en faveur d'une généralisation de nature plus analytique** (Yin, 1994).

¹ Trois éléments forment, pour Lukka et Kasanen (1995) les préconditions d'une généralisation de toute étude de cas : (1) une connaissance théorique du sujet, c'est-à-dire des concepts, modèles, arguments et interprétations, ainsi que la tradition de recherche ; (2) la connaissance des précédents résultats empiriques et leurs interprétations ; (3) les résultats empiriques fournis par la recherche en question ainsi que leurs interprétations.

2.2.3. Le choix du cas

Nous nous proposons de suivre les conseils de Weick (1974) qui suggère au chercheur de quitter « l’océan de platitudes » dans lequel il nage pour s’intéresser à des lieux nouveaux. Le renouveau de la recherche sur les organisations passe par un repositionnement des objets d’études et en particulier : l’étude d’évènements de tous les jours, l’étude d’endroits communs, de micro-organisations, de questions de tous les jours ou d’organisations absurdes.

D’autres auteurs soulignent que l’originalité d’une recherche peut provenir du caractère peu courant du terrain dans le cadre d’une problématique particulière. Ainsi Eisenhardt (1989b) suggère de choisir des cas qui remplissent des catégories théoriques et fournissent des exemples de types extrêmes. Ces cas offrent la possibilité d’étudier un processus qui se révèle « *observable de manière transparente* » (Pettigrew, 1990). On parle généralement d’échantillonnage théorique (Charmaz, 2000, p. 519) pour désigner le processus consistant à sélectionner un cas en fonction de sa pertinence pressentie.

Ainsi, pour Etzioni (1964, p. 77-78), « *la connaissance est produite, appliquée, préservée ou communiquée dans des organisations spécialement conçues pour ces enjeux¹. Ce sont des organisations professionnelles, qui sont caractérisées non seulement par les objectifs qu’elles poursuivent mais également par la grande proportion de professionnels dans leur personnel (au moins 50%) et par les relations d’autorité entre professionnels et non professionnels qui sont structurées de telle sorte que les professionnels ont une autorité supérieure aux principales activités de l’organisation* ». Nous avons choisi d’étudier une organisation professionnelle particulière : l’hôpital.

D’un point de vue théorique, étudier l’hôpital permet d’envisager des questionnements tels que ceux que nous avons identifiés, à savoir : comment organiser le contrôle

¹ Etzioni fait référence au principe d’autonomie dans le travail qu’il estime nécessaire pour que ce dernier soit efficace.

lorsque ni le contrôle des comportements, ni le contrôle des résultats, ne sont efficaces ? C'est-à-dire, si l'on se réfère à la typologie d'Ouchi (1979), lorsque la capacité de mesurer les résultats est faible et que la connaissance du processus de transformation est imparfaite. **Cette configuration appelle alors un contrôle par le clan, mais la question de l'interaction entre ce mode de relations informelles fondées sur la confiance, et des dispositifs formels de contrôle (les structures) demeure.**

En particulier, **comment ces relations de confiance ou de méfiance vont-elles influencer la relation de contrôle, et plus spécifiquement les échanges d'information ?**

Par ailleurs, les relations de confiance se construisant dans le temps, il fallait choisir des contextes, des situations stables dans lesquelles on pouvait envisager la construction de telles relations. Là encore, des organisations qui appellent à un contrôle par le clan sont pertinentes. Comme l'explique Ouchi (1979), « *parce que les formes de contrôle rituelles ne sont explicitement capables d'exercer la surveillance et l'évaluation que des attitudes, valeurs et croyances (qui dérivent lentement des capacités manuelles ou cognitives) les formes de contrôle rituelles nécessitent la stabilité des membres qui caractérise le clan* ».

Enfin, l'hôpital, en tant que bureaucratie professionnelle (Mintzberg, 1989) constitue un type d'organisation qui « *peut créer une atmosphère de confiance entre employés bien plus facilement que ne le peut un marché entre les participants à un échange* » (Ouchi, 1980). C'est parce que les valeurs et croyances communes que l'on retrouve dans ces organisations fournissent une harmonie d'intérêts, que les possibilités de comportement opportunistes sont diminuées et que l'on peut envisager la confiance.

2.3. Entre théorie et terrain : une démarche de type abductif

Cette démarche, fondée sur la tradition herméneutique, est utilisée dans les approches interprétatives, et caractérise « *le processus utilisé pour produire des explications sociales scientifiques de la vie sociale en s'appuyant sur les concepts et sur le sens utilisés par les acteurs sociaux, et dans les activités dans lesquelles ils s'engagent* » (Blaikie, 1993, p. 176). Il est dans ce cas nécessaire de regrouper entre eux les fragments de sens identifiés, en recourant notamment à des théories sociales existantes. Le chercheur doit alors constamment réaliser des 'aller-retour' entre les données terrain et des perspectives théoriques lui permettant de rendre intelligible ses observations.

2.3.1. La logique de la découverte ou la recherche sur le terrain...

Pour Otley (1989, p. 28), les deux processus [inductif et déductif] sont nécessaires, « *bien que dans la recherche en management la plupart des efforts semblent avoir été dédiés à la déduction d'hypothèses spécifiques et à leur vérification empirique. Malgré le fait que bon nombre de résultats de ce processus soient statistiquement faiblement significatifs, beaucoup moins d'attention a été portée au processus d'induction et de développement de théories à partir d'observations [...]* ». Otley (1989, p. 27) insiste sur le fait que « *l'un des éléments qui manque significativement au travail académique en contrôle est la génération de structures théoriques profondément ancrées sur de l'observation. Une telle approche [est] décrite par certains sociologues comme la génération d'une théorie fondée* ».

Glaser (1978) propose une démarche de recherche connu sous le nom de « *grounded theory* » (théorie enracinée ou théorie fondée sur les faits)¹, dans laquelle il explique son concept de « *sensibilité théorique* » du chercheur² qui consiste à entrer dans le cadre de

¹ Nous partageons la conviction sur l'importance de ce type de recherche même si les auteurs en font usage dans une perspective différente de la notre s'inscrivant dans une tradition positiviste.

² Concept dont l'aspect pratique sera explicité dans le chapitre 6 sur les méthodes d'analyse des données.

la recherche avec aussi peu d'idées préconçues que possible. Ceci permet de rester sensible aux données. Il s'agit d'une **attitude ouverte aux phénomènes et aux individus afin de saisir le « sens » véritable de ce qui est vécu par les acteurs** dans l'organisation. Bien que très marquée par les apports premiers de Glaser et Strauss (1967), la théorie fondée revêt aujourd'hui des formes et conceptions multiples. Charmaz (2000) analyse les deux pôles, objectiviste et constructiviste de ces développements théoriques et affirme que (a) des stratégies de recherche issues de la théorie fondée ne doivent être ni rigides, ni prescriptives, (b) se centrer sur le sens, en utilisant la théorie fondée, prolonge la compréhension interprétative et ne la limite pas, (c) il est possible d'adopter la théorie fondée sans adhérer aux tendances positivistes des ses premiers promoteurs.

Nous nous devons donc de rester ouverte aux sens que peut révéler le terrain puisque *« une recherche est par définition quelque chose qui se cherche »* (Quivy et Van Campenhoudt, 1995, p. 21).

2.3.2. Mais la reconnaissance explicite de la « tradition » théorique

L'idée de départ, simple mais pragmatique est, comme l'estime Otley (1989, p. 42) que puisque toute recherche est fondée sur des hypothèses et présupposés théoriques, il est aussi bien que le chercheur rende l'ensemble du cadre théorique utilisé aussi explicite que possible. A notre sens, cela ne recouvre pas seulement l'analyse de la littérature que l'on peut faire autour d'un thème, de variables ou de phénomènes particuliers, mais également les pistes que l'on estime fécondes, les propositions émises par d'autres auteurs qui nous ont paru convaincantes, les explications données auxquelles nous sommes prêts à adhérer.

Vouloir comprendre un phénomène sans imposer ses propres a priori à la recherche, et pour cela partir sans théorie ni hypothèses, reste pour nous alors un idéal impossible à atteindre. Néanmoins, ceci ne doit pas être considéré comme étant contradictoire avec notre positionnement car il est important de tenter d'approcher le cadre conceptuel pour que les propositions initiales ne limitent ni ne biaisent les résultats.

De ce fait, « *les chercheurs devraient formuler un problème de recherche et spécifier peut-être des variables potentiellement importantes, en référence à la littérature existante. Cependant, ils devraient éviter de penser à des relations spécifiques entre les variables et les théories autant que faire se peut, particulièrement au début du processus* » (Eisenhardt, 1989b).

Nous nous inscrivons dans une perspective qui attend du chercheur qu'il précise explicitement ses orientations tout en sachant qu'elles n'ont aucun caractère déterministe ou déterminant. Tout comme Drucker-Godard (2000, p. 81), « *cette familiarité préalable avec le domaine de recherche, nous admettons l'avoir eue à travers une étude de la littérature qui a fait naître un cadre conceptuel, et une étude exploratoire qui a fait émerger des thèmes nouveaux et intéressants d'approfondir* », et qui a permis de corriger et d'améliorer le cadre initial qui ne constitue aucunement un cadre carcéral pour notre réflexion. La construction des résultats en est exempte de toute réduction théorique.

2.3.3. Une instrumentation nécessairement évolutive

Même si les fondateurs de la tradition méthodologique des études de cas, tels Yin (1994) suggèrent de commencer la recherche avec un design et des instruments de recherche formalisés, il convient de reconnaître le caractère nécessairement flexible de tels dispositifs. Nous avons veillé à ne pas nous laisser enfermer par un cadre de recherche trop rigide, mais disposer d'une instrumentation préalable nous a permis :

- d'avoir une vision claire des informations recherchées en adéquation avec la problématique ;
- de canaliser le recueil d'informations, pour en limiter la production et favoriser une analyse plus efficace car plus centrée.

Tout au long de la recherche les outils de recueil comme ceux d'analyse ont évolué, se rapprochant du terrain et des préoccupations des acteurs. Notre souci premier étant

d'être en mesure de concevoir et de mettre en œuvre un dispositif d'élucidation du réel. Il faut également reconnaître qu'en dehors de l'instrumentation 'formalisée', le chercheur de terrain est lui-même instrument de sa propre recherche. Il convient d'en être conscient pour en tirer parti, en limiter les biais mais surtout pour apprendre à s'utiliser « *comme instrument principal et le plus fiable d'observation, de sélection, de coordination et d'interprétation* » (Reeves-Sanday, 1979).

Résumé de la section 2 :

Compte tenu du souci de compréhension qui est le nôtre, le choix de l'étude de cas nous permet d'approcher les interactions individuelles dans des situations sociales. Il convient alors de choisir le cas le plus pertinent au niveau théorique. L'hôpital, en tant qu'organisation professionnelle, offre au chercheur une grande lisibilité des phénomènes complexes tels que la confiance.

Section 3. Les conditions de validité et de fiabilité de la recherche

Comme le montrent les annexes 1 à 5, le choix de l'étude de cas comme contexte de la recherche, ainsi que les méthodes qui ont été retenues, sont le fruit d'une réflexion approfondie menée dans le cadre de deux études exploratoires successives, qui ont permis de définir et d'affiner le dispositif de recherche. Ce dernier doit répondre à un certain nombre d'exigences, variables selon les auteurs. Ainsi, Miles (1979) souligne que les critères de fiabilité, validité et généralisabilité semblent rester confus pour un certain nombre d'auteurs. Pour autant, il nous semble important de spécifier, le vocable emprunté pouvant être discuté, d'une part les choix effectués, et d'autre part les précautions prises pour garantir la rigueur de la recherche.

3.1. Validité de la recherche

Parce que la démarche choisie d'étude des phénomènes dans le cadre de l'étude de cas requiert une interprétation du chercheur, et une part de construction pour en retracer et en restituer sa compréhension, il convient particulièrement de respecter un certain nombre de critères pour en assurer la validité et la fiabilité. Il convient néanmoins de souligner que le consensus n'est pas totale, que ce soit sur ce que sont la validité et la fiabilité, ou que ce soit sur la pertinence de ces critères pour évaluer et juger la qualité d'une étude de cas.

3.1.1. Validité externe de la recherche

Dans les études qualitatives, la validité externe de la recherche concerne essentiellement la démarche, dans la manière de choisir le terrain d'étude et dans la manière d'analyser les données collectées. Burgess (1984, p. 143) note que les chercheurs de terrain sont souvent confrontés à cette question, qui selon lui touche à la généralisation des résultats d'une situation à d'autres situations.

3.1.2. Validité interne de la recherche

La question de la validité interne concerne, selon Burgess (1984, p. 143) l'influence de la présence du chercheur sur la génération de données. **Notre démarche empathique permet l'identification du chercheur au sujet rencontré. Le travail d'interprétation permet donc de déceler la signification des actions des sujets dans un cadre d'objectivité au sens interprétativiste du terme.**

3.1.3. Fiabilité de la recherche

Dans le cadre des études qualitatives, il s'agit d'une part, de **transmettre la démarche de questionnement** et d'autre part, de porter une grande attention à la transmission d'informations méthodologiques, ce à quoi nous avons porté une grande attention dans ce travail. De Bruyne, Herman et de Schoutheete (1974, p. 200) indiquent en effet que *« le choix des informations à recueillir et l'organisation de leur collecte, s'inscrivant dans la démarche globale de la recherche, présupposent en quelque sorte les éléments d'interprétation et d'explication possibles des faits qu'elles constitueront »*. Une précision dans la restitution des étapes de la recherche et des choix effectués garantit la qualité des résultats.

La question de la fiabilité pose souvent problème, en particulier lorsqu'elle se résume aux principes de fiabilité inter-codeurs et intra-codeurs dans la recherche. Miles (1979) souligne que la conception quantitative de la fiabilité est pour nombre de raisons inapplicable dans le traitement de données qualitatives.

En ce qui nous concerne, et dans l'optique de compréhension et de découverte qui est la nôtre, il n'est pas possible de croire que deux chercheurs disposant du dictionnaire des thèmes que nous avons élaboré, codent de manière identique les entretiens, et ce pour essentiellement deux raisons. Tout d'abord, la sensibilité théorique¹ est personnelle à chaque chercheur. C'est elle qui guide la recherche, qui nous conduit vers des champs

théoriques, qui nous rend sensible à tel ou tel événement sur le terrain, qui attire notre attention vers certains aspects du discours des acteurs, qui préfigure des analyses, qui formate la restitution. La rigueur et la transparence du dispositif méthodologique de la recherche ne doivent pas donner lieu à une dictature de la méthode. L'intuition et la personnalité du chercheur, en tant qu'homme « *créateur de symboles, langages, croyances, visions, idéologies et mythes, en fait l'homme comme un créateur et manager de sens* » (Pettigrew, 1979) expliquent parfois ce qui sépare la question initiale des propositions finales auxquelles il peut aboutir.

Enfin, dans notre perspective interprétativiste, la pertinence et la démarche méthodique présupposent une attitude empathique que seul le chercheur a pu développer au cours des rencontres. Un codage effectué par une autre personne ne peut pas s'inscrire dans cette lignée car il ne peut faire partie de cette totalité de sens construite et acquise au fur et à mesure de l'évolution de la recherche.

3.2. Un triple processus de triangulation

L'idée de triangulation rejoint le concept de multiméthodes et de multiparadigme préconisés par certains auteurs. Webb et Weick (1979) indiquent que par ce moyen là, le chercheur construit et impose des indices multiples qui convergent. L'utilisation de ces multiples hypothèses, méthodes, théories etc. est nécessaire pour préserver la complexité du phénomène étudié. D'autres auteurs comme Lewis et Grimes (1999) parlent de métatriangulation comme processus permettant d'élaborer des théories en partant de paradigmes multiples. L'utilisation de stratégies multiples résous les problèmes de validité interne et externe qui surviennent dans les études qui reposent sur « *une seule théorie, une seule méthode, un seul ensemble de données et un seul investigateur* » (Burgess, 1984, p. 144). Par conséquent, la mixité dans la recherche augmente sa validité et sa fiabilité. Elle contribue également à clarifier le sens, à vérifier la reproductibilité d'une observation ou d'une interprétation (Stake, 2000, p. 443).

¹ Au sens de Strauss et Corbin (1990).

3.2.1. Triangulation des théories

Comme nous l'avons développé en première partie de cette thèse, nous avons retenu dans notre cadre conceptuel la théorie de l'agence pour nous permettre de saisir certains aspects de la relation de contrôle. Afin de ne pas s'enfermer dans une vision particulière, qui pourrait conduire à tromper le regard, nous avons mobilisé d'autres théories susceptibles d'éclairer notre compréhension des phénomènes de confiance au sein des relations de contrôle. D'autres apports théoriques tels que la théorie des transactions informelles (Breton et Wintrobe, 1982) ou la théorie du pouvoir de Crozier et Friedberg (1973) mobilisées dans le cadre conceptuel nous ont amenée à avoir une vision plus transversale. Nous avons enfin veillé à rester ouverte à toute interprétation plus pertinente que celles que peuvent offrir un cadre théorique initial.

3.2.2. Triangulation des méthodes

Dans notre étude, nous avons procédé à des recueils d'informations en provenance de sources différentes, afin d'être en mesure de les trianguler, c'est-à-dire de comparer le discours des acteurs aux autres sources d'information. En particulier nous avons sélectionné trois sources principales que sont les entretiens, l'analyse de documents internes à l'organisation et externes (presse), les informations issues de notre période d'observation participante. Cette utilisation d'un « *programme de recherche multiméthodes* » permet de limiter certains biais des études de terrain (Ferreira et Merchant, 1992).

3.2.3. Triangulation des populations

A la triangulation des méthodes vient s'ajouter pour une plus grande qualité du recueil et de l'analyse, la triangulation des populations. Il s'agit ici de ne pas interroger une seule catégorie d'acteurs, qui serait susceptible de transmettre un message unique, une interprétation du phénomène qui leur serait propre. Cette technique permet de comparer les représentations et les discours de catégories d'acteurs différentes dans l'organisation, dont le choix dépend de la pertinence et de leur apport à la problématique de recherche.

Nous verrons dans la prochaine sous-section qu'en ce qui concerne les entretiens réalisés, nous avons tenu à interroger des catégories de personnes différentes, selon leur fonction dans l'organisation. Ceci était nécessaire du fait de l'étude de relations de contrôle dont la théorie de l'agence en donne une vision « verticale » et conduit donc à des entretiens à différents niveaux hiérarchiques.

La qualité de l'analyse est améliorée par le croisement et la comparaison des discours de ces catégories d'acteurs, en fonction de leur place dans l'organisation et des enjeux qui y sont liés. De ce fait « *une étude de cas réussie peut donner la possibilité d'élargir la validité des résultats de la recherche au-delà des observations principales par une triangulation efficace des données* » (Lukka et Kasanen, 1995). Cette triangulation, comme nous l'avons vu, passe par des méthodes différentes mais également par des groupes d'acteurs identifiés comme différents. Elle permet une généralisation contextuelle¹. Le tableau suivant synthétise les conditions appliquées dans la recherche.

Validité externe	Validité interne	Fiabilité	Triangulation
<i>Choix du terrain / objet étudié :</i> - Caractère peu courant du terrain - Organisation formée de professionnels et de non professionnels - Question des clans	<i>Influence du chercheur sur la génération des données et des résultats dans une perspective interprétativiste :</i>	<i>Transmission de la démarche de questionnement</i>	<i>Des théories</i> <i>Des méthodes</i> <i>Des populations</i>
<i>Question de la généralisation :</i> De nature analytique	L'attitude empathique	<i>Transmission d'informations méthodologiques</i> Le codage	

Tableau 14 : Eléments de validité de la recherche

¹ Pour qu'une telle rhétorique fonctionne, Lukka et Kasanen (1995) indiquent que le chercheur doit comprendre et communiquer le contexte organisationnel réel et découvrir les relations structurelles générales. Nous nous attachons dans le chapitre 5 à expliciter cet environnement et le contexte organisationnel dans lesquels l'hôpital est encadré.

Résumé de la section 3 :

Pour garantir la validité et la fiabilité de la recherche, nous avons respecté un certain nombre d'indications, que le tableau précédent synthétise.

En particulier, trois aspects sont importants dans cette recherche :

- l'attitude empathique ;
- la transmission de la démarche de questionnement, que nous avons initiée en introduction de la thèse ;
- une triple triangulation des théories, des populations et des méthodes.

RESUME DU CHAPITRE 4 :

Nous avons, dans ce quatrième chapitre, développé le positionnement épistémologique qui s'inscrit dans la tradition interprétativiste (section 1) et ses implications méthodologiques.

Il s'agit notamment du choix de l'étude de cas comme une consécration d'une recherche qualitative fondée sur les faits et qui vise une compréhension des phénomènes (section 2).

Enfin, nous avons précisé, dans la dernière partie (section 3) les différentes mesures prises pour assurer la validité, la fiabilité et la crédibilité de notre recherche.

CHAPITRE 4 PRESENTATION DU CAS :
ENVIRONNEMENT ET ORGANISATION

Le terrain que constitue l'Hôpital Européen Georges Pompidou n'a pas été abordé et étudié en tant que projet de changement. Le contexte de changement et les bouleversements qu'il implique constituent une occasion unique pour faire parler les acteurs sur une problématique complexe de confiance, difficile à observer. Le projet HEGP a donc constitué une ouverture pour l'étude des relations de contrôle entre acteurs et entre groupes d'acteurs. Plusieurs arguments sont intervenus en faveur de cette organisation et de cet environnement.

Il existe de nombreuses relations de contrôle, à plusieurs niveaux hiérarchiques, dans plusieurs contextes, avec des outils de contrôle variés. Quels sont les acteurs clés ? Quelles sont les relations de confiance nouées ? Quel rôle jouent-elles ?

L'hôpital public connaît de profondes mutations et a mis en place en peu de temps de nombreux outils de contrôle. Comment les acteurs réagissent-ils ? Quelles sont leurs motivations ?

Il s'agit d'une organisation professionnelle. Les modalités spécifiques de contrôle peuvent en ce sens intéresser d'autres organisations de ce type, et de plus en plus d'organisations traditionnelles qui souhaitent mettre en œuvre des principes d'organisation et de contrôle fondés sur l'autonomie, la responsabilité et la compétence.

Nous avons eu la possibilité de comparer la relation de contrôle, ses fondements, son mode de fonctionnement et les attitudes des acteurs dans ce cadre, sous deux angles ; le premier est lié à des dispositifs de contrôle traditionnels tels que le processus budgétaire ; le second est lié à des innovations managériales, telles que la mise en place de centres de responsabilité et d'une logique contractuelle. Il nous a semblé intéressant, et l'étude l'a confirmé, de confronter ces deux types de contextes pour l'étude de la relation de contrôle. Comment les individus réagissent-ils face aux discours sur l'autonomie et la responsabilisation ? Quelles attitudes ces nouveaux dispositifs entraînent-ils ?

GLOSSAIRE

AP-HP	Assistance Publique-Hôpitaux de Paris
ARH	Agence Régionale d'Hospitalisation
Cadre de proximité	Anciennement surveillante
CCA	Chef de Clinique Associé
CCM	Comité Consultatif Médical
CDS	Chef de service
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CIS	Contrats internes de service
COM	Contrats d'objectifs et de moyens
CSI	Cadre supérieur infirmier ; anciennement surveillante générale
DF	Direction Financière de l'AP-HP
DIM	Direction de l'informatique médicale
DM1 / DM2	Décision modificative n°1 (N°2)
DMS	Durée Moyenne de séjour
DRASS	Direction Régionale d'Action Sanitaire et Sociale
GHM	Groupe Homogène de Malades
GILDA	Logiciel de traitement du dossier patient
IGAS	Inspection Générale des Affaires Sociales
ISA	Indicateur Synthétique d'Activité
MCO	Services de médecine, chirurgie, obstétrique
MSI	Médicalisation du Système d'Information
NIP	Numéro d'identification des patients
PMSI	Programme de Médicalisation des Systèmes d'Information
POMA	Pôle Médico-Administratif
SROSS	Schémas Régional d'Organisation Sanitaire et Sociale
SSR	Soins de suite et de réadaptation
TIGRE	Logiciel Comptable

Tableau 15 : Liste des sigles et abréviations utilisés

Section 1. Le contexte de gestion hospitalière

L'hôpital public constitue un cadre favorable à un renouvellement de la réflexion sur les systèmes de contrôle, qui « *procède largement du contexte des entreprises employant des acteurs à forte identité professionnelle, associant des champs de compétence reconnus et variés et développant des gestions en réseau ce qui implique coordinations, synergies et démarches stratégiques communes* » (Cauvin, 1999). Ses caractéristiques fondamentales, et d'une certaine manière spécifiques, déterminent les enjeux de contrôle qui lui sont liés : sa constitution, sa finalité, ses interactions avec l'environnement, son évolution (Schmitt, 1994, p. 16).

Le contexte particulier de l'hôpital public français – limitation des ressources et objectifs d'augmentation de la qualité des soins – rend l'introduction d'outils de gestion au sein des unités de soins et des plateaux techniques indispensable. La situation actuelle se caractérise par « *l'entrée dans le monde de l'incertain et donc l'émergence généralisée du risque* » (Laufer, 1993, p. 110). On constate en effet l'apparition dans les entreprises, et à l'hôpital notamment, d'un management face à l'incertain. Complexité et incertitude sont ainsi deux caractéristiques fortes du travail hospitalier (Dupuy, 1989 ; Honoré et Samson, 1994, Halgand, 1995, Grosjean et Lacoste, 1999). Les hôpitaux sont ainsi devenus des systèmes extrêmement complexes de par « *l'étendue et la diversité des compétences, le développement d'hyperspécialités, l'incommunicabilité entre services (et parfois au sein d'un même service)* » (Honoré et Samson, 1994, p. 18). *Les organisations, en multipliant les objectifs de travail « distribuent l'incertitude à tous les niveaux hiérarchiques* » (Grosjean et Lacoste, 1999, p. 175). Face à cette complexité du système de production de soins et à une incertitude croissante, l'hôpital doit donc faire face à un certain nombre de risques, notamment médicaux, environnementaux, organisationnels.

Deux aspects doivent notamment être pris en compte, qui influencent fortement l'organisation et la gestion de l'hôpital. Le premier concerne le contrôle externe de la tutelle, qui dispose de moyens très étendus pour agir sur les établissements sanitaires. Cette dernière paraît théoriquement suffisamment forte pour que l'on puisse l'assimiler à une direction centrale parfaitement libre de ses choix, configurant et reconfigurant le système hospitalier à sa guise (Moisdon et Tonneau, 1996)¹. Le second aspect a trait au type d'organisation particulière qui conduit à caractériser l'hôpital de bureaucratie professionnelle, telle qu'elle a été développée par Mintzberg (1982). La spécification sociologique d'organisation professionnelle a des incidences importantes en matière de gestion : *« nul service de méthodes n'est là pour définir et calibrer les tâches »* (Moisdon et Tonneau, 1999, p. 20). Par ailleurs, *« la relation entre l'activité et les ressources reste inconnue dans la mesure où les professionnels ne la spécifient pas eux-mêmes, si bien que la prévisibilité de la production et des moyens pour l'assurer est faible »*. L'unité des soins constitue la base de l'organisation. Elle représente, au sein de l'hôpital *« le lieu principal de l'interface de l'hôpital avec le patient, en termes de production de soins, d'informations de coût et de relations de prestations de service »* (Hémidy, 1996). C'est notamment autour du service que l'on va construire le système de contrôle qui doit permettre une gestion des activités dans une perspective d'amélioration de la qualité des soins et de maîtrise des coûts.

La loi du 31 juillet 1991 qui vise notamment l'accroissement de l'autonomie des établissements et le développement de la responsabilité des acteurs, pose surtout les bases pour une gestion accrue des coûts². Cet objectif de connaissance des coûts et de suivi des activités constitue un changement majeur pour l'hôpital, qui passe peu à peu d'un modèle bureaucratique où l'hôpital est une institution, à un modèle de l'agence où l'hôpital devient un marché interne (Garrot, 1995).

¹ Pour des analyses plus développées sur l'évolution du rôle de la tutelle, voir Bonnici B. (1998) *L'hôpital. Enjeux politiques et réalités économiques*, Nouvelle Edition, « Les Etudes » de la documentation Française.

² *« Les établissements de santé, publics ou privés, procèdent à l'analyse de leur activité. Dans le respect du secret médical et des droits du malade, ils mettent en œuvre des systèmes d'information qui tiennent compte notamment des pathologies et des modes de prise en charge en vue d'améliorer la connaissance et l'évaluation de l'activité et des coûts et de favoriser l'optimisation de l'offre de soins »* (art. L710-6 du Code de la Santé Publique).

Cet état de fait est illustré par la démarche contractuelle préconisée par la loi du 24 avril 1996. La contractualisation, qui traduit une volonté de responsabilisation des acteurs, est mise en place à deux niveaux (Marquet, 1996) : (1) de manière obligatoire entre l'établissement et la tutelle : il s'agit du contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (déjà prévu dans la loi de 1991) ; (2) de manière facultative à l'intérieur de l'établissement : il s'agit de la délégation par centres de responsabilité. Ces délégations sans cesse élargies, qu'induit le contrôle de gestion, ont pour corollaire « *le contrôle des moyens mis à disposition. C'est pourquoi s'impose la pertinence d'une démarche systématique d'évaluation des coûts et de la mesure de l'efficacité des activités* » (Kieffer et Merlière, 1997).

Ces démarches posent pourtant, de par leur nouveauté, un certain nombre de difficultés au contrôle de gestion, ce qui confère par ailleurs à l'introduction de tels systèmes dans le secteur sanitaire un intérêt particulier (Garrot, 1995, p. 186). Notamment parce que le domaine de la santé utilise « *des référentiels professionnels puissants* » et nourrit « *des préventions fortes envers les démarches de gestion* » (Cauvin, 1999). Gauthier et al. (1975, p. 26) précisent à ce sujet qu'un certain « humanisme » propre à la profession tend à rejeter toute approche quantitative, chiffrée, des divers domaines de l'activité hospitalière. Debrosse (1994, p. 89) enfin, souligne que « *tous ces éléments, recueillis et analysés, sont les outils d'une démarche stratégique, en rupture avec l'exercice traditionnel de la médecine. Il faut reconnaître que la mutation recherchée est particulièrement forte. Il est donc compréhensible que le corps médical résiste* ».

L'analyse du contexte interne de l'organisation hospitalière frappe par sa complexité et l'incertitude qui règnent à différents niveaux.

1.1. Les structures

L'hôpital est organisé autour d'une structure médicale fortement dominante. Le centre de responsabilité traditionnellement reconnu est le service, son responsable le chef de service, son activité la production de soins (pour les services cliniques). De ce fait, la structure de gestion et le découpage analytique qui en découlent doivent cohabiter avec

une structure liée au schéma de responsabilité médicale. La correspondance entre les différents niveaux de ces deux structures ne peut pas toujours être établie, ce qui rend la modélisation complexe. Par ailleurs, la volonté de développement de pratiques contractuelles initiée par la loi du 24 avril 1996¹, part de l'idée que « *le meilleur moyen de se coordonner, c'est finalement de pousser les acteurs à expliciter, le plus possible, des engagements et le déroulement attendu de leurs activités* » (Nakhla et Soler, 1997). Il s'agit donc de passer d'une logique d'obéissance à une logique de responsabilisation (Debrosse, 1994, p. 123).

Pourtant, cette question de l'autonomie et de la délégation n'est pas acquise, en raison notamment du statut des chefs de service. Ainsi, « *si la nouvelle définition du centre de responsabilité est susceptible, malgré tout, de se révéler comme une ouverture vers la mise en place de structures plus appropriées, sa conception reste bien angélique, car l'on voit mal comment peuvent être contournées les règles d'autorité qui subsistent* » (Mourier, 1999). Les conséquences d'une inexécution du contrat sont très limitées en terme de sanction, et ne peuvent toucher ni à la responsabilité de chef de service, ni à sa rémunération, ni même à une limitation (significative) en termes de ressources du service qui mettrait en péril la qualité des soins.

Pourtant, cette contrepartie est fondamentale et conditionne la pertinence de ces structures car « *la délégation d'autorité appelle en retour la responsabilité individuelle du délégataire. Celle-ci s'entend comme l'acceptation d'être jugé sur ses résultats* » (Bouquin, 1994, p. 20). Cette possibilité reste incertaine, comme nous le verrons, puisque par ailleurs les questions de définition de la production hospitalière, tout comme celle de sa mesure restent ambiguës.

¹ « *Les centres de responsabilité bénéficient de la délégation de gestion de la part du directeur. Ces délégations de gestion font l'objet d'un contrat négocié par le responsable du centre avec le directeur. Ce contrat définit également les objectifs, les moyens et les indicateurs de suivi des centres de responsabilité, les modalités de leur intéressement aux résultats de leur gestion, ainsi que les conséquences en cas d'inexécution du contrat* » (art. L714-26-1 du Code de la Santé Publique).

1.2. Produits, Activités et Processus

1.2.1. Incertitudes sur la nature de l'output

L'originalité du produit hospitalier tient pour l'essentiel à la spécificité de l'hôpital. Cependant, certaines de ces caractéristiques rejoignent celles des entreprises traditionnelles, rendant la modélisation plus complexe. La première de ces caractéristiques est celle des entreprises de services ; les établissements de soins produisent des services et non des biens. La deuxième touche au processus de production : les établissements de soins se comportent pour les malades comme une 'industrie' de transformation, « *les faisant passer, pour une maladie donnée, d'un état de santé à l'entrée à l'hôpital à un état de santé à la sortie* » Gauthier et al. (1975, p. 79).

La nécessité de définir le produit hospitalier provient du fait qu'« il ne peut y avoir de contrôle des coûts significatifs dans une organisation si en parallèle il n'y a pas de mesure de l'activité » (Masse, 1994, p. 37). La maîtrise des coûts dans les organisations publiques est devenu depuis quelques années un impératif de gestion. Pourtant cette définition de l'output hospitalier n'est pas aisée. Il est en effet impossible d'apprécier le produit hospitalier de manière directe sans être d'emblée confronté à un problème de définition. S'agit t-il du malade, des journées d'hospitalisation, des opérations, des heures de cours des consultations? (Garrot, 1995).

Les notions de soin et de guérison notamment, qui pourraient caractériser le produit hospitalier sont floues et la nature de l'output de l'hôpital que l'on peut alors saisir en se référant aux missions qui sont les siennes, revêt un caractère très peu opérationnel (Masse, 1994, p. 36). Dans ses recherches, Arrow (1963)¹ indiquait que « [...] *les soins médicaux appartiennent à une catégorie de marchandises pour lesquelles le produit et l'activité de production sont une seule et même chose. Le client ne peut pas tester le*

¹ « Uncertainty and the welfare economics of medical care », *American Economic Review*, 1963, 53, pp. 941-973. In Granger (2000, p. 117)

produit avant de le consommer et la confiance intervient entre les parties ». Par ailleurs l'incertitude sur la qualité du produit est peut être ici plus grande que pour n'importe quelle autre marchandise importante, car « *la guérison est aussi imprévisible que l'apparition de la maladie* » Arrow (1963)¹.

1.2.2. Complexité de l'activité de soins

La complexité, comprise comme « *l'impossibilité d'une formalisation où tous les acteurs partie prenante d'un secteur trouveraient leur compte, c'est-à-dire finalement les réponses aux questions qu'ils se posent* » (Moisdon et Tonneau, 1999, p. 32), se manifeste plus particulièrement à deux niveaux. Tout d'abord, l'activité de soins requiert des compétences multiples aboutissant à de nombreuses spécialités et sous-spécialités. Le découpage médical des activités nécessite ensuite un découpage analytique toujours plus fin.

La deuxième cause de complexité de l'activité de soins est due au fait qu'un malade entrant à l'hôpital, en urgence ou en hospitalisation programmée, suivra un parcours spécifique en fonction d'un certain nombre de paramètres comme sa pathologie, sa gravité, l'âge du patient, ses antécédents, les actes prévus (analyses, radios, ...) et des complications éventuelles qu'il pourrait y avoir. De ce fait, il n'existe pas de processus standardisé de production de soins qui prenne en compte toutes les possibilités d'événements. On est en donc réduit à raisonner sur des probabilités d'occurrences en fonction de ces mêmes paramètres. Ce qui rend les tentatives de formalisation laborieuses. C'est ce qu'exprimait Galbraith (1973, p. 146) lorsqu'il indiquait que l'organisation ne pouvait se défaire de ambiguïté, qui est inhérente à toute tâche.

1.2.3. Difficultés de représenter l'activité

Il devient vite évident que le problème de la démarche gestionnaire va se trouver dans la représentation même des activités. L'hyperspécialisation et le caractère unique des

¹ « Uncertainty and the welfare economics of medical care », *American Economic Review*, 1963, 53, pp. 941-973. In Granger (2000, p. 119)

« trajectoires »¹ de chaque patient rendent complexes la formalisation de l'activité. Par ailleurs, plus on descend à un niveau fin de découpage des activités, plus il devient compliqué de définir précisément les attributions de chacun. Les impacts pour le contrôle de gestion sont importants. Les outils mis en place se doivent donc d'être non seulement cohérents avec le contexte, mais aussi pertinents par rapport à l'utilisation que l'on veut en faire.

La multiplicité des acteurs en jeu, les compétences multiples et les nombreuses spécialités et sous-spécialités qui en découlent constituent un premier niveau de complexité. Le découpage médical des activités nécessite ensuite un découpage analytique toujours plus fin. Un deuxième niveau peut être identifié dans l'absence de processus standardisé de production de soins prenant en compte toutes les éventualités. « Chaque cas est unique » comme se plaisent à dire nombre de médecins. Le parcours d'un patient peut difficilement être programmé avec certitude, en particulier pour ceux qui arrivent en urgence. Ces spécificités fortes de la production de soins que sont la variabilité et l'incertitude sont « *des obstacles évidents à la formalisation* » (Moison et Tonneau, 1999, p. 22).

Comment savoir, dans ce contexte, si les systèmes mis en œuvre (outils de gestion et systèmes d'information) sont pertinents et cohérents², l'objet d'analyse n'étant toujours clairement identifié, les objets de mesure (coût d'un patient, coût d'un séjour, coût d'un GHM³, coût d'une journée) différant selon les approches, la démarche globale en terme de pilotage du processus (de soin) étant peu perceptible (Lorino, 1999). La difficile détermination de l'objet de performance (Bessire, 1999) conditionne à son tour la pertinence des outils et systèmes d'information mis en œuvre pour en apprécier la valeur.

¹ Pour une analyse de la notion de trajectoire appliquée au domaine hospitalier, voir Minvielle E. (1996) « Gérer la singularité à grande échelle », *Revue française de Gestion*, juin-juillet-août.

² Pour une discussion sur les concepts de cohérence et pertinence voir l'article de Bessire D., « Définir la performance », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 5, Vol. 2, septembre 1999.

³ Groupe Homogène de Malades.

1.3. Procédures, outils de gestion et systèmes d'information

1.3.1. Incertitudes sur les choix de la comptabilité analytique

Comme le précisent Cauvin et Coyaud (1990, p. 189) « *l'ambition de l'administration a toujours été d'obtenir l'institution à l'hôpital de systèmes standardisés, destinés à la mesure de l'activité, au suivi budgétaire et au calcul des coûts, afin de permettre un suivi du budget et de l'activité des hôpitaux dans le temps et dans l'espace, grâce à une certaine comparabilité des résultats due à la standardisation des procédures* ». Pourtant, le système d'information mis en œuvre souffre de limites inhérentes non seulement à la complexité de l'activité, mais aussi et peut être surtout aux choix effectués pour formaliser cette activité. En effet, le système d'information et de gestion de l'hôpital public, fortement orienté vers l'extérieur par les pressions réglementaires et administratives, « *a incontestablement souffert d'une absence de réflexion sur ses propres finalités et son adaptation aux priorités de l'établissement* » .

A la fin des années 1970 ont été mises en place des cellules d'analyse de la gestion¹ dont l'objectif était de « *comparer tout ce qui était physiquement comparable (...) pour faciliter les décisions de planification ou de répartition des ressources budgétaires* » (Cauvin et Coyaud, 1990, p. 192). Dans cette optique, la comptabilité analytique s'est intéressée à la détermination d'un prix de journée². Ce système a totalement « *dénaturé la comptabilité analytique d'exploitation en incitant les responsables hospitaliers à déterminer le prix de revient moyen de quelques grandes disciplines, et non à connaître les coûts afférents à l'activité de chaque unité de soins* » (Gauthier et al., 1975, p. 74). Les limites de ces systèmes étaient connues de tous (et notamment des directions hospitalières) sans pour autant que cela initie un changement.

¹ Voir à ce sujet l'ouvrage de P. H. Gauthier, A. Grenon, L. Omnès, J. Y. Perchet (1975) *L'analyse de gestion à l'hôpital*, Heral Editions.

² Le prix de journée avait un caractère inflationniste : « *en effet, comme toute rémunération à l'unité, il permettait, par un accroissement d'activité, de dégager des ressources plus importantes que prévues, mais cette activité plus importante entraînait des dépenses supplémentaires nouvelles à la charge croissante de l'assurance maladie* » (Bonnici, 1998, p. 138).

Du reste Vinot (1998) observe que « *les limites imposées par les outils existants résident principalement dans le fait qu'elles sont calquées sur une dimension principale, le séjour, considéré comme la fonction créatrice de valeur (...)* ». Or, « *il ne suffit pas de réaliser un acte pour considérer qu'il ait une valeur intrinsèque. (...) En soi la performance d'une activité n'existe pas. Elle n'existe que parce que l'activité participe à des chaînes productrices de valeur pour le client* ». Il se dégage donc un décalage entre d'une part, les objectifs stratégiques de l'hôpital centrés sur l'amélioration du processus de soins, et d'autre part, les outils articulés autour de données comme le séjour, le nombre d'admissions, le nombre de lits.

Se retrouvent ici les conséquences du manque de consensus sur la nature de la production hospitalière, c'est-à-dire le manque de « *représentations formalisées d'un fonctionnement organisationnel* » (Moisdon, 1997, p. 10). En effet, « *en l'absence d'instrumentation portant sur l'activité de soins elle-même, et dans le souci de ne pas heurter de front les logiques professionnelles en présence, les directions hospitalières ont tenté de jouer le plus longtemps possible le statu quo. Mais les marges de manœuvre à ce titre s'estompent nécessairement et l'équilibre ainsi institué s'avère de plus en plus difficile à maintenir; d'où la nécessité de s'attaquer au cœur du système, c'est-à-dire aux services cliniques eux-mêmes* » (Moisdon et Tonneau, 1999, p. 49). C'est notamment l'un des objectifs du PMSI (Programme de Médicalisation des Systèmes d'Information) que d'éclairer gestionnaires et médecins sur les coûts des activités.

Effectivement, les hôpitaux structurent aujourd'hui leur système d'information autour d'une nouvelle définition du produit hospitalier : le groupe homogène de malades (GHM), qui permet de classer les malades en 500 catégories¹. Il s'agit d'une révolution dans les outils de gestion de l'hôpital car « *l'activité cesse d'être appréhendée par les*

¹ On établit, pour alimenter ce système d'information, des résumés de sortie standardisés (RSS), qui sont des fiches individualisées contenant des informations administratives et médicales, établies à la sortie de chaque malade. Par ailleurs, le système d'information de l'hôpital s'enrichit du catalogue des actes par nature (sept familles de lettres grecques, alpha pour la chirurgie, bêta pour l'anesthésie, ...) qui concurrence la nomenclature de tarification de l'assurance maladie fondée sur les traditionnelles lettres C, B, K, Z, jugées impropres à décrire l'activité médicale. A chaque GHM correspond un nombre de points ISA (indice synthétique d'activité). Le budget est désormais attribué en fonction des points ISA par GHM. Il permet notamment les comparaisons par le biais du coût d'un point ISA.

unités classiques (...) que sont le lit, l'entrée, la journée ou séance, la durée moyenne de séjour pondérée ou non, et l'acte en C, B, K ou Z » (Cauvin et Coyaud, 1990, p. 198). L'objectif étant de déterminer un coût par pathologie.

Le PMSI, s'il se présente comme une évolution notable de l'évaluation du produit hospitalier, rencontre aussi des limites, qui expliquent peut être la lenteur de sa mise en œuvre. Cauvin (1999) considère en effet que la mise en place d'une comptabilité analytique hospitalière, centrée sur le concept de GHM conduisant à l'identification de groupes normés pour des pathologies proches, est sans application décisive. Par ailleurs, le problème provient également du calcul en coût complet selon la méthode des sections homogènes¹.

1.3.2. Incertitudes sur la pertinence des outils

Le système de contrôle à l'hôpital doit s'articuler autour d'objectifs spécifiques tels que l'allocation optimale des ressources, et non le dégagement d'un profit (Cauvin, 1999). Les obstacles à l'évaluation des performances sont nombreux : « *Non fiabilité des documents produits pour la tutelle par les responsables hospitaliers (feuilles de répartition et d'imputation, tableaux prévisionnels d'activités et de moyens...), surconsommation médicale, implication et effort variable des salariés, trouvent des lieux d'application certains dans le contexte hospitalier puisque l'instance centrale n'est pas en mesure de contrôler directement les unités dépendantes mais juridiquement décentralisées* » (Cauvin et Coyaud, 1990, p. 9).

Deux catégories d'outils dont l'importance est fondamentale, rencontrent plus particulièrement des difficultés d'application : les budgets et les tableaux de bord. On reproche aux budgets hospitaliers de n'être trop souvent que « *des inventaires de prévisions, indépendants de toute idée directrice* » (Gauthier et coll., 1975, p. 55). La logique budgétaire, confortée par l'instauration du budget global, conduit les acteurs à considérer que leurs ressources sont automatiquement celles de la période précédente

augmentée d'un taux directeur (désormais inférieur à l'inflation). C'est donc le budget qui draine les dépenses, et non l'activité. Les tableaux de bord, quant à eux, ne servent pas toujours aux responsables (Schmitt, 1994, p. 26). Même lorsque certains outils, comme le suivi des dépenses engagés, fonctionnent, l'utilisation de cette information reste limitée (Cauvin et Coyaud, 1990, p. 230).

Face à ces outils, manque probablement une réflexion en amont sur la cohérence du contrôle et la pertinence des dispositifs. Les dérives dans l'usage des outils de contrôle s'expliquent effectivement par le manque de culture managériale, mais aussi par l'incomplétude du dispositif de contrôle duquel est absent le système de sanction-récompense, reconnu comme fondamental par les tenants de la théorie de l'agence.

1.3.3. Incertitudes sur les performances individuelles et collectives

Ce dispositif d'évaluation des performances, préalable à la mise en œuvre de sanctions et de récompenses, n'est pas opérationnel à l'hôpital. C'est ce qu'expriment Gauthier et al. (1975, p. 26) : *« le directeur général ne peut guère avoir d'action efficace s'il détecte des anomalies persistantes au niveau de l'activité de l'un de ses collaborateurs. En effet, les principaux cadres ne peuvent être nommés ou révoqués par lui. (...) L'hôpital est ainsi la seule entreprise où les responsables des différents secteurs de production échappent presque totalement à l'autorité du directeur général »*. Comment attendre d'eux, dans ce cas, qu'ils respectent les objectifs de l'organisation ? Qu'ils se conforment aux limites budgétaires ? Qu'ils tentent d'identifier les sources d'inefficacité et les lieux de gaspillage ?

Or, nous dit Ardouin (1994), *« La relation entre objectifs et contrôle de gestion et les 'sanctions' positives ou négatives est, en tout cas, un enjeu décisif dans le management de la performance. Car c'est sur cette relation que repose la valeur de l'engagement des managers à atteindre leurs objectifs »*. Cette relation contribution / rétribution

¹ Pour un exposé et une critique synthétiques du modèle GHM, voir par exemple, Halgand N. (1995). Pour des développements synthétiques sur le modèle des DRG (Diagnosis Related Groups), voir par exemple Halgand (1997).

« crée au contrôle de gestion une obligation de pertinence et de fiabilité dans la définition de ce qu'on appelle 'performance' ».

A ce problème d'évaluation des performances individuelles viennent s'ajouter le problème de recrutement et l'intéressement collectif et individuel aux résultats (Debrosse, 1994, p. 105). Ils constituent des obstacles majeurs à toute action dynamique. Il est clair qu'à terme, le contrôle de gestion, mais aussi (principalement) la tutelle devront se pencher sur la question de la pertinence et de l'efficacité d'un contrôle de gestion qui ne dispose pas de tels outils. Reste également à envisager la pertinence et les modalités d'autres modes de contrôle pour orienter les comportements des individus.

Le contrôle de gestion en milieu hospitalier est donc un art difficile, qu'il s'agisse de représenter l'activité hospitalière, de proposer une définition du produit ou de déterminer une instrumentation gestionnaire. Cette dernière reste un « langage obligé » : *« on le construit et on le parle en ayant conscience de ses lacunes »* (Moisdon, 1997, p. 41). Pourtant, nous pensons avec l'auteur qu'instrumenter une situation d'action collective n'est pas la seule façon de la gérer. Et on peut estimer que l'efficacité des entreprises dépend moins de leur instrumentation gestionnaire que des mécanismes relationnels qui se construisent au sein des groupes de travail. Ces mécanismes relationnels constituent une source de risque pour le contrôle qui doit apprendre à générer l'adhésion des personnes afin de développer la coopération.

1.4. Relations professionnelles

1.4.1. Complexité des relations entre groupes professionnels

On peut situer l'origine du problème relationnel dans les services dans le manque de clarté des rôles. Ceci se comprend dans le sens où chaque acteur repère difficilement l'importance de sa contribution dans le processus de soins : *« à l'hôpital, la conscience individuelle se limite souvent à son champ d'activité et n'est pas ouverte sur le produit global fourni au patient dans le cadre d'un objectif institutionnel. Ainsi, le médecin reconnaît peu ou pas du tout les autres acteurs. Ceux-ci vont se positionner en réaction*

au pouvoir médical » (Debrosse, 1994, p. 103). De ce fait, le médecin chef de service représente l'un des acteurs centraux du service. Aidé de son surveillant (le cadre infirmier supérieur), il est chargé de la gestion du service.

Dans les unités de soins, le modèle classique reste donc « *le service avec son chef et le surveillant. Le poids des mots n'est pas anodin, il traduit une réalité (...). La conséquence est l'existence de véritables villages gaulois qui vont de rivalités en accords passagers ou en affrontements violents, se regroupant quelque fois face à une administration plus souvent décriée que reconnue* » (Debrosse, 1994, p. 95). Ce clivage entre corps médical et administration est souvent présenté comme une caractéristique des relations professionnelles à l'hôpital. Gauthier et al. (1975, p. 25) expliquent qu'« *un premier clivage, plus ou moins prononcé d'ailleurs, existe entre secteur médical d'une part et secteur administratif d'autre part (...). Au sein du secteur médical la lutte n'est pas moins vive entre services d'hospitalisation et services médico-techniques (laboratoires et radiologie). Enfin, au sein du secteur administratif, il est peu d'exemples d'harmonieuse entente entre services fonctionnels et services opérationnels* ». Ces comportements rappellent la logique des clans décrite par Ouchi (1979). Ce fonctionnement a des incidences sur les relations entre « clans », et notamment en ce qui concerne le partage de l'information, qui nécessite une bonne entente. Cette tendance à la rétention d'information traduit le phénomène connu sous le nom d'asymétrie d'information.

1.4.2. L'asymétrie d'information

Cette asymétrie se manifeste aussi bien entre la tutelle et les hôpitaux, qu'entre administration et unités de soins. Dans tous les cas, chaque partenaire dispose de certaines informations, l'asymétrie de l'information étant un élément de pouvoir pour celui qui sait l'utiliser à bon escient (Cauvin et Coyaud, 1990, p. 191). La tutelle est donc confrontée à deux phénomènes incontournables que la théorie économique a mis en évidence : (1) *la sélection adverse* (ou sélection contraire) lorsque l'instance centrale ne connaît pas et ne peut observer l'information dont disposent les unités opérationnelles ; (2) *le risque moral* lorsque l'instance centrale ne connaît pas et ne peut observer les actions des unités opérationnelles (Cauvin et Coyaud, 1990, p. 9).

Le jeu des forces sociales locales dans lequel sont pris hôpitaux et tutelles limite le pouvoir de ces dernières sur les hôpitaux (Moisdon et Tonneau, 1996) : *« cette asymétrie d'information se répercute à tous les niveaux : le directeur d'hôpital ne peut guère qu'essayer d'obtenir un maximum de ressources pour ne pas avoir à subir des conflits qu'il ne peut arbitrer techniquement. La tutelle à son tour, placée dans une situation analogue d'absence de visibilité, aura une attitude semblable devant l'ensemble des établissements de sa zone d'intervention ».*

Paradoxalement à ce qui apparaît au travers de la théorie de l'agence, la préservation de zones de flou semble être ici une condition à l'équilibre du système (Moisdon et Tonneau, 1999, p. 95) : *« Cet équilibre est obtenu par une acceptation implicite, par chacun des acteurs, des normes de l'autre : l'administration a conscience de la faiblesse de ses paramètres et de leur inaptitude à refléter une quelconque efficacité médicale ; de leur côté, les médecins ne peuvent pas ignorer les critères de performance économique. (...) Cet équilibre est permis par les instruments de gestion en place, et ce non pas malgré, mais grâce à leurs imperfections. Ce sont les imperfections (lacunes, obscurités, imprécisions...) qui, créant du flou là où la netteté entraînerait le conflit et le scandale, permettent aux acteurs et aux normes de cohabiter sans trop de mal ».*

Les enjeux de pouvoir, facteurs à la fois d'incertitude et d'une certaine stabilité, peuvent se comprendre également de par l'intérêt qu'à l'administration de limiter les conflits à l'intérieur de l'hôpital, notamment en optant pour l'acquisition de ressources supplémentaires plutôt que pour l'instauration d'un climat de compétition (Moisdon et Tonneau, 1999, p. 252). Cela permet de comprendre pourquoi les tentatives de changement sont difficilement acceptées.

1.4.3. Les résistances au changement

Il convient de ne pas se méprendre sur les raisons de ces résistances au changement, maintes fois soulignées. Car *« l'incompréhension qui caractérise couramment les échanges, la radicalisation des discours témoignent que ce qui est en jeu est souvent*

bien autre chose qu'un marchandage d'intérêts mais plutôt une confrontation de 'visions du monde' qui peuvent être difficilement compatibles » (Berry, 1983).

Une culture hospitalière particulièrement marquée est à l'origine de bon nombre de ces difficultés de mise en œuvre. L'hôpital est en effet caractérisé par « *son ancrage dans le passé avec des valeurs fortes, telles que le dévouement, l'accueil de tous, la disponibilité, et aussi par un développement technique et scientifique considérable sur les dernières décennies* » (Debrosse, 1994, p. 102). Les acteurs tentent de se protéger du changement provoqué par le système de contrôle qui vise à faire la lumière sur les activités de chacun. Gauthier et al. (1975, p. 27) estiment que « *la bienheureuse incertitude qui règne avant l'introduction de la mesure chiffrée de l'action de chacun, est considérée par la plupart des responsables comme une source de quiétude. On comprend qu'ils entendent ne point la trahir* ». Pour Cauvin (1999) « *l'opacité est aussi une protection et bien des acteurs répugnent à mettre en évidence leur faible activité quantitative ou qualitative* ».

Friedberg (1988, Pp. 6) explique à cet effet que « *la structure de relations de coopération qui conditionnent la vie et la réussite d'une organisation, ne correspond ni aux seules affinités électives des personnes, ni aux seules nécessités techniques des tâches. Elle renvoie aussi à une autre réalité proprement politique, celle des nécessités et complications inhérentes aux processus de marchandage et de négociation à travers lesquels sont gérés et régulés les échanges de comportement entre participants* ». Cette réalité, poursuit l'auteur, se développe dans l'ombre ou à l'écart de la structure formelle, dans les zones de flou. Car « *la vie des organisations et leur gouvernement ne supportent pas la clarté totale. Elles ont aussi besoin d'ombre* » (p 6). Moisdon et Tonneau (1999, p. 87) enfin, pensent qu' « *à organiser ainsi une plus grande transparence, on réduit les zones d'ombres auxquelles chaque protagoniste tient pour une raison ou une autre* ». Les acteurs craignent donc de se voir imposer des règles de gestion ou des contraintes plus fortes et plus difficiles à respecter (Hémidy, 1996). Engel et al. (1997, p. 132) vont jusqu'à considérer que « *l'appel à des méthodes de gestion sophistiquées concernant de façon fine les activités constitue les armes d'une guerre risquant d'être fatale pour tous* ». Le problème est donc de savoir, comme l'expriment Moisdon et Tonneau (1999, p. 104) « *si ce progrès des connaissances est*

souhaitable ou non (...). Manque ici un consensus sur les finalités à assigner à l'information ».

Résumé de la section 1 :

L'analyse du contexte de gestion hospitalière fait apparaître une grande incertitude et une complexité importante à différents niveaux :

- en ce qui concerne les structures ;
- en ce qui concerne les activités et les processus
- en ce qui concerne les outils de gestion
- en ce qui concerne les relations professionnelles

Ces notions d'incertitude et de complexité peuvent être rapprochées de celle de risque organisationnel, que nous abordons dans la section suivante.

Section 2. Mise en évidence de zones de risques organisationnels à l'hôpital

Afin de mieux saisir la complexité de l'organisation étudiée et de son contexte, nous avons classé les différentes problématiques de contrôle organisationnel en fonction des objets auxquels elles sont liées. Ceci a conduit à l'élaboration d'une typologie dont le but est de clarifier les éléments qui interagissent au sein de la situation étudiée.

Les apports de ce travail pour la suite de la recherche sont les suivants :

- nous permettre de comprendre tout simplement le domaine étudié ;
- nous permettre de poser aux personnes interrogées des questions relatives à des thèmes dont la pertinence devait être attestée. L'étude de la littérature dans le domaine de la gestion hospitalière nous a permis de nous contrer sur des thèmes susceptibles d'apporter une information utile ;
- ce travail ayant été réalisé au début de la recherche sur le terrain, il nous a permis de cibler l'observation non participante sur des domaines, des structures, des questions, des groupes d'acteurs et de rester attentive à la manière dont cette période d'observation non participante pouvait éclairer la question de la confiance.

2.1. Classement des risques organisationnels

L'incertitude et la complexité inhérentes à l'activité hospitalière expliquent en bonne partie les difficultés rencontrées par l'hôpital aux quatre niveaux identifiés : la structure, le produit, les procédures et instruments de gestion, les personnes. Ces quatre niveaux

de complexité et d'incertitude sont autant de risques pour l'organisation, risques dont elle doit tenir compte pour fonctionner dans de bonnes conditions.

2.1.1. Le risque-structure : une problématique structurelle

Le *risque-structure*¹ prend sa source dans la possible inadéquation des structures (de gestion) aux schémas de performance identifiés. Clarke et Short (1993) précisent à cet égard que les structures et les procédures opérationnelles standard peuvent contrarier les efforts de réponse à un accident¹ de manière importante. Ces procédures organisationnelles de réponse à des problèmes sont souvent fondées sur les expériences passées et les organisations institutionnalisent des plans pour répondre à l'incertitude.

Pourtant, précisent les auteurs, il est possible qu'un nombre insuffisant d'échecs empêche l'organisation de percevoir les risques de tels événements. Les routines mise en place lui permettent de filtrer l'information et d'organiser l'action en conséquence, ce qui conduit de fait à une inflexibilité de l'organisation qui s'érige elle-même en barrière à une réponse efficace. La structure de gestion doit donc décliner l'autorité et la responsabilité dans l'organisation, tout en veillant à préserver les flux d'information nécessaires à la détection de risques mais également à leur maîtrise.

2.1.2. Le risque-produit : une problématique processuelle

Le *risque-produit* est issu de la nécessité de définir un produit hospitalier et un processus de production. L'incertitude sur la nature de l'output, de même que la complexité des activités de soin rendent cette tâche particulièrement ardue. Pourtant, cette problématique *processuelle*, qui relève de ce que Besson (2000) nomme système d'activité, est fondamentale puisqu'elle doit être à l'origine de l'orientation du système

¹ Cette dimension de notre typologie des risques n'était pas identifiée séparément dans nos travaux précédents (Alvarez, 2000). En effet, on pouvait retrouver cette dimension structurelle, dont les risques qui lui sont associés n'apparaissent pas de manière explicite dans la littérature, au travers de la dimension procédure/instrumentation, par exemple, pour tout ce qui touche à la contractualisation interne. Cependant, l'analyse des premiers résultats de l'étude mentionnée en introduction montre que cette dimension structurelle est source de risques pour l'organisation. Il convient donc de l'appréhender pleinement afin d'en cerner les enjeux spécifiques.

d'action permettant d'influencer le comportement des individus. Elle permet d'envisager la question de la valeur.

Lorino (1999) insiste sur le fait que « *pour piloter la chaîne de valeur, il s'avère utile, voire indispensable, de faire usage de méthodes de pilotage fondées sur la modélisation de l'entreprise en processus transversaux aux organisations et aux métiers* ». Les formes centralisées de coordination nous dit-il, s'avèrent peu efficaces « *pour faire face à la complexité croissante liée à la personnalisation du service et à son évolutivité* ». Il s'agit alors de se pencher « sur les contenus et les conditions de l'action collective » pour se tourner vers le nouveau binôme «compétence-pilotage de l'action» qui devrait tendre à remplacer l'ancien mode de coordination fondé sur le binôme «pouvoir hiérarchique-dotation en ressources».

2.1.3. Le risque-procédure : une problématique informationnelle

Le *risque-procédure* tient pour l'essentiel à la difficile instrumentation de gestion en milieu hospitalier. Il est issu de la complexité et de la multiplicité des structures, de l'incertitude sur les performances individuelles et collectives. Il met en avant la question de la pertinence des outils de gestion élaborés en vue de l'influence des actions des individus vers les objectifs de l'organisation. Bécour et Bouquin (1996, p. 95) signalent que l'insuffisance de la comptabilité de gestion, de même que la mauvaise organisation du processus budgétaire ou « *l'inadéquation du jugement porté ou du caractère incomplet des procédures d'évaluation* » (p. 107) sont sources de risque.

Il convient alors de définir les outils de contrôle de gestion (budgets, tableaux de bord, contrats internes de service, etc.) et les systèmes d'information pertinents pour que la dimension instrumentale de la représentation de l'organisation qu'ils offrent, soit conforme à la vision qu'en a la direction générale. De ce fait, la nature et la forme des informations qu'ils récoltent, analysent et interprètent, de même que la manière dont cette information est véhiculée sont des vecteurs de cette représentation.

¹ La notion d'accident peut être entendue comme la survenance de l'issue négative d'un risque particulier.

Cette problématique *informationnelle* doit être au cœur des préoccupations du contrôle de gestion. Pour Peaucelle (1989), le système d'information s'inscrit dans un système social où il existe des règles et des régularités. Un système d'information se définit donc pour l'auteur « *par l'information qu'il véhicule et par la manière dont il l'exprime sur ses différents supports. C'est un langage de communication d'une organisation, adapté à la nature plus ou moins répétitive de l'information que l'on veut y échanger* ».

2.1.4. Le risque-personne : une problématique relationnelle

Le *risque-personne* pose le problème de l'adhésion des individus aux objectifs de l'organisation. Ce risque émane de la complexité des relations entre individus, de l'asymétrie d'information, des phénomènes de résistance au changement. Deux types de relations interviennent ici : les interrelations entre individus, qui conditionnent ce que nombre d'auteurs nomment le climat de confiance ; il s'agit ici de faire développer des relations de coopérations interindividuelles.

Un second type de relation conditionne la réussite de la mise en œuvre de dispositifs de gestion : ce que nous appelons « relation de contrôle » et qui décrit l'interaction que l'individu aura avec le dispositif de contrôle (les outils de gestion, les structures de gestion, les processus, les systèmes d'information) : acceptation des règles du jeu, neutralité, rejet et résistance. Cette problématique *relationnelle* souligne l'importance de la relation de contrôle pour la cohérence du processus de contrôle.

Les problématiques du système d'activité, processuelle, informationnelle, structurelle, se retrouvent dans le risque de coordination décrit par Besson (2000) et dont Vinot (1998) considère qu'elle devient « *le facteur de risque, celui de tous les efforts et de toutes les tensions. C'est donc dans les agencements et dans les interstices entre activités que se situent les potentiels de création et d'amélioration de la valeur du soins, c'est-à-dire que cette dernière intègre une dimension organisationnelle* ». La question de la relation de contrôle touche à la fois aux risques d'opportunisme, cognitif, de légitimation. Notons que pour Laufer (1993, p. 190) la crise du système de légitimité est à l'origine du risque majeur. Il conviendra alors de définir des dispositifs de maîtrise

spécifiques à chaque type de risque. C'est notamment l'un des apports de la typologie des risques développée ici, à la réflexion sur le contrôle comme technologie d'influence (Besson, 2000).

La typologie permet d'orienter la réflexion sur le contrôle à plusieurs niveaux. Tout d'abord, elle améliore la visibilité des difficultés de mise en œuvre du contrôle et invite à une analyse des degrés d'interdépendance entre les catégories de risque. Cette démarche favorise l'anticipation des conséquences d'un changement du système de contrôle, et souligne la nécessaire adaptabilité des structures de gestion d'une organisation aux évolutions informationnelles, relationnelles, processuelles.

La notion de risque organisationnel appelle la question de la maîtrise de ces risques et permet de « *repositionner le contrôle de gestion comme une discipline des sciences de l'organisation dont l'objet est la maîtrise des risques organisationnels* » (Besson, 2000). Ce champ du risque organisationnel permet d'associer à chaque type de risque une réponse adéquate en terme de contrôle. Il est donc possible de positionner les différents modes de contrôle en fonction des problématiques auxquelles ils font référence. Contrôle par la hiérarchie, par les procédures, par le marché, par la culture, le clan ou l'éthique (Burlaud et Simon, 1997) trouvent ici une légitimité en terme de maîtrise de risques spécifiques.

Elle peut servir de grille de lecture du contrôle. En la croisant, par exemple, avec les composantes de la performance identifiées par Bessire (1999), pertinence, cohérence, performance, on peut affiner l'analyse des catégories de risque du contrôle.

Elle permet une intelligibilité du rôle de la relation de contrôle et des risques relationnels associés (d'opportunisme, cognitif, de légitimation). Clarke et Short (1993) estiment que l'on apprend plus sur la manière dont les risques sont produits en théorisant des facteurs organisationnels tels que les pressions sur la production, les attentes managériales et l'efficacité de la régulation qu'en ciblant sur l'erreur humaine. Et ce n'est pas un hasard si « *une des causes majeures d'échec de nombreux projets de systèmes de contrôle résulte de la grande naïveté dont font preuve les maîtres d'ouvrage de ces projets concernant les attitudes des acteurs* » (Besson, 1997, p. 138).

Enfin, la problématique de la relation de contrôle comme risque organisationnel majeur amène à s'interroger sur ses fondements. De nombreux auteurs¹ reconnaissent à cet effet que le risque et la confiance sont proches puisque la décision d'accepter le risque implique la confiance. Arrow (1974) montre, en s'appuyant sur les théories économiques dont le postulat de base est l'opportunisme des individus, que seules des relations de confiance et des incitations non issues du marché peuvent permettre de pallier au problème d'asymétrie d'information dans les relations d'agence. Et donc par là-même de réduire le risque issu du comportement «non optimal» des individus. Ces mécanismes, nous dit-il, sont essentiels pour l'efficacité. *« L'une des caractéristiques d'un système économique performant est que les relations de confiance et d'assurance entre les individus soient suffisamment fortes pour que l'agent ne triche pas bien que cela puisse constituer un comportement économique rationnel »*. Les voies de recherche offertes par ce champ théorique du risque organisationnel sont nombreuses pour qui désiretrait, par exemple, caractériser le système de contrôle (pris au sens large) par la nature des relations de contrôle qu'il met en œuvre. Il conviendrait alors de dépasser la notion « d'ajustement mutuel » pour en cerner les modalités et les variétés.

2.2. Les dispositifs de maîtrise des risques organisationnels à l'hôpital

Parallèlement à l'émergence de ces risques, ou tout du moins à leur prise en compte, l'hôpital a vu l'introduction de dispositifs de gestion qui s'avèrent répondre en grande partie aux problèmes de définition du produit, de formalisation, de coordination. Le contrôle de gestion apparaît donc comme un système compensateur permettant de mettre en œuvre des dispositifs répondant aux impératifs de qualité du produit et de réduction des coûts auxquels l'hôpital doit se soumettre.

Flexibilité, interactivité, décentralisation sont autant de caractéristiques des outils actuels qui attestent de cette transformation de leur statut, liée à celle des organisations qui les accueillent (Moison, 1997, p. 41). D'après Cauvin et Coyaud (1990, p. 216),

¹ Voir, par exemple, Alvarez (1995) pour une revue de la littérature sur le sujet.

trois lignes directrices doivent animer la conception, l'organisation et l'installation d'un système de gestion : *la contingence* du système par rapport à la politique en matière de stratégie et de structures, *la convergence* organisationnelle sur des objectifs et réalisations communs, *la cohérence* du processus coordonnant et intégrant les différentes phases. Chacun de ces aspects est repris dans la typologie développée :

- *la contingence* du système s'exprime dans la prise en compte du *risque-produit*. En effet, ce sont les spécificités de l'institution-hôpital, de la mission hospitalière et du produit hospitalier qui dictent les caractéristiques des systèmes de gestion. Les objectifs (les contraintes) de prise en charge globale du patient et de qualité des services constituent les fondements de la démarche du contrôle de gestion en milieu hospitalier.

- *la cohérence* du système, entendue comme « le bon degré de délégation, de responsabilité et de contrôle 'reporting' » se retrouve dans la prise en compte du *risque-procédure*.

- *la convergence* organisationnelle dont l'objet est « de faire accepter et intérioriser les objectifs de l'organisation par l'ensemble des salariés qui y travaillent » se retrouve dans la problématique du *risque-personne*.

Le contrôle va jouer dans les organisations ce rôle de limiteur de risques. Il s'inscrit dans une perspective nouvelle qui oblige « à *interroger le sens des pratiques, à articuler le contrôle de gestion à la dynamique stratégique et à penser des organisations complexes, multiples, labiles, ouvertes sur leurs environnements et mobilisant des acteurs appartenant à plusieurs d'entre elle. [Ces organisations] nécessitent un contrôle de gestion dont l'architecture conceptuelle est l'autonomie* » Cauvin (1999). L'objectif est pour le contrôle de gestion de promouvoir face aux risques organisationnels identifiés, une certaine *qualité organisationnelle* définie comme « *l'ensemble des caractéristiques formelles et informelles qui confère au cadre structurel et aux mécanismes de fonctionnement d'un hôpital l'aptitude à satisfaire les objectifs stratégiques de celui-ci* » (Leteurtre et al., 1999, p. 53).

2.2.1. Autour de l'activité hospitalière

a) **Décentraliser la gestion de l'offre de soins : le projet d'établissement**

La notion de projet d'établissement, issue de la réforme de 1991, avait pour but de promouvoir une décentralisation de la gestion de l'offre de soins (Claveranne, 1996). Le projet d'établissement hospitalier, comme tout projet d'entreprise, met l'accent sur trois dimensions : une action de communication visant à fédérer les acteurs sur des buts intéressant des malades et les hospitaliers eux-mêmes ; la définition d'une stratégie pour parvenir à des fins ; une réalisation effective et une évaluation permanente (Debrosse, 1994, p. 84). Comme le précise Claveranne (1996), « *la démarche prévue par la loi, conduisant les responsables d'un établissement à élaborer, formaliser et mettre en œuvre une stratégie, correspond à l'évidence à une évolution du discours et de la pratique gestionnaire* ». L'une des conditions essentielles de la réussite de ce projet passe par une équipe de direction cohérente et sachant intégrer la diversité (Debrosse, 1994, p. 87).

b) **Gérer les activités et les processus**

Bien que le PMSI¹ et le découpage en GHM¹ marquent une évolution majeure dans l'appréciation du produit hospitalier, ils ne constituent pas aux yeux de tous la solution "optimale". Il convient, pour Cauvin (1999), « *d'adopter une approche des coûts plus conforme à la sociologie hospitalière et aux modes de prise en charge actuels ou en développement : cette approche est celle de la comptabilité par activités* ». Le processus se substitue donc à l'impossibilité de définir le produit hospitalier (Garrot, 1995).

Ce raisonnement en terme d'activité (au sens de l'ABM) et de processus permet notamment de « *décrypter le processus d'élaboration du service hospitalier en identifiant les facteurs inducteurs de coût responsables de l'efficacité de la prestation (correspondance aux attentes des patients)* » (Cauvin, 1999). C'est une démarche

¹ Programme de Médicalisation des Systèmes d'Information.

intégrative qui dépasse l'idée d'un simple calcul de coût et permet de lui associer une véritable gestion. C'est ce qu'expriment Fabbe-Costes et *al.* (1998) pour qui « *se centrer sur l'activité soignante pour accompagner la démarche de soins, c'est aussi - et peut-être surtout - aborder les protocoles de prise en charge des patients, ce qui suppose 'd'engrammer' dans le système du savoir-faire, de l'expérience et de l'expertise, en même temps que des règles d'organisation* ». L'intérêt de prendre comme base d'analyse les processus est qu'une fois ces derniers mieux connus, il devient possible de les déléguer (Bouquin, 1994, p. 52). Ce qui importe finalement « *c'est d'utiliser la nouvelle représentation du fonctionnement de l'entreprise pour en améliorer la performance et la compétitivité* » (p. 107). L'organisation fonctionnelle découvre la logique processus. Elle doit donc se reconfigurer et « *inventer de nouvelles formes de coordination combinant le réseau et la hiérarchie et définir ses frontières entre la logique fonctionnelle et la logique processus* » (Besson, 1997a).

c) Mettre en place des systèmes d'information performants

On peut considérer que l'organisation vit une révolution organisationnelle, qui explique bon nombre des difficultés rencontrées. Les technologies de l'information créent, selon Besson (1997a) de l'archaïsme, et « *déverrouillent des situations de monopole qu'on croyait définitivement acquises, rendent caduques des manières de faire ancestrales, ruinent des manières de voir bien établies* ». Les exemples de mise en œuvre de systèmes d'information dans les hôpitaux permettent de comprendre l'étendue des résistances qu'ils engendrent, et qui ont été évoqués dans la première partie, mais également les progrès qu'ils permettent d'accomplir. La mise en place du PMSI dans les hôpitaux répond à une demande des pouvoirs publics qui désirent voir les hôpitaux mesurer leur activité afin d'en avoir une certaine lisibilité. Cette introduction de l'informatique notamment donne lieu à des réactions diverses mais procure des avantages indéniables, dont les principaux sont :

¹ Groupe Homogène de Malades.

- l'amélioration de la qualité de l'information, qui devient fiable et disponible pour toute l'équipe soignante (Fabbe-Costes et *alii*, 1998). De plus, son niveau de visibilité passe de l'unité de soins à l'ensemble de l'hôpital (Hémidy, 1996).
- la modification de l'organisation du travail. Au-delà de l'informatique, ce sont bien l'organisation du travail et le mode de fonctionnement de l'unité de soins qui sont mis en question (Hémidy, 1996). L'apprentissage collectif « *en tant que processus d'intégration des outils dans les pratiques de gestion et de partage de l'information* » (Hémidy, 1996) prend une place primordiale. Le système d'information tend à modifier la représentation que les acteurs ont de leur métier et « *facilite le travail collectif de capitalisation de l'expérience* » (Fabbe-Costes et al., 1998).
- l'amélioration de la communication entre services. Le partage de l'information sur le patient est une base de communication entre services, ce qui a pour conséquence de favoriser le décloisonnement (Fabbe-Costes et al., 1998). Ce développement de la communication se traduit par des gains de productivité et une diminution des conflits entre services.

2.2.2. Autour des acteurs

Nous avons souligné la difficulté qu'a le contrôle de gestion à élaborer des outils bien adaptés au contexte hospitalier. Par ailleurs, les systèmes d'information mis en place ne sont pas toujours bien acceptés. Il est donc illusoire d'essayer de motiver les médecins, et les autres acteurs du service « *en les forçant à une convergence contraignante vers un hypothétique but commun* » (Schmitt, 1994, p. 40). D'autres méthodes sont à la disposition du contrôle de gestion pour favoriser l'adhésion aux objectifs de l'organisation et la coopération.

a) Développer autonomie et responsabilité : la contractualisation interne

La volonté de développement de pratiques contractuelles¹ part de l'idée que « *le meilleur moyen de se coordonner, c'est finalement de pousser les acteurs à expliciter, le plus possible, des engagements et le déroulement attendu de leurs activités* » (Nakhla et Soler, 1997). Le contrat dans ce contexte est à envisager comme « *l'initialisation d'un processus dans lequel l'explicitation et le suivi collectif de ces points de repères incitent à structurer des argumentaires, à visibiliser des plages d'autonomie et à révéler des difficultés en obligeant, en même temps, à rechercher collectivement les moyens de les résoudre* ». L'approche par l'économie des contrats souligne également le caractère lié des intérêts de chacune des parties.

Ces contrats de coopération² ont l'avantage de réduire les asymétries d'information et d'offrir des assurances contre l'incertitude (Moison et Tonneau, 1996). Par ailleurs Masse (1996) considère que le financement de projets d'activités nouvelles peut constituer une récompense, dont le rôle incitatif remplacerait celui lié à la rémunération. La sanction peut être envisagée au travers d'effets négatifs sur la réputation.

Il s'agit donc, comme l'exprime Debrosse (1994, p. 123) de passer d'une logique d'obéissance à une logique de responsabilisation : « *là encore les moyens à mettre en œuvre ne sont pas matériels mais de l'ordre d'une nouvelle culture à insuffler dans le monde hospitalier pour lier une des valeurs fondatrices de l'hôpital, l'humanisme, avec l'une des valeurs de notre temps, la performance. L'émergence de cette nouvelle culture repose sur une nouvelle conception du management* ». Cette conception doit laisser la place à des ajustements informels.

¹ La loi du 24 avril 1996 précise que « *les centres de responsabilité bénéficient de la délégation de gestion de la part du directeur. Ces délégations de gestion font l'objet d'un contrat négocié par le responsable du centre avec le directeur. Ce contrat définit également les objectifs, les moyens et les indicateurs de suivi des centres de responsabilité, les modalités de leur intéressement aux résultats de leur gestion, ainsi que les conséquences en cas d'inexécution du contrat* » (art. L. 714-26-1 du Code de la Santé Publique).

² Pour une présentation des effets des contrats, et plus généralement pour des développements sur la Direction Participative Par Objectifs, voir également l'ouvrage de Gauthier P.-H., Grenon A., Pinson G., Rameau E. (1979) *Le contrôle de gestion à l'hôpital*, Dunod.

b) Décloisonner le fonctionnement des services

Il s'agit, expliquent Honoré et Samson (1994) « *de faire évoluer les règles de fonctionnement et d'organisation interne des hôpitaux publics qui paraissent aujourd'hui rigides et favorisent le cloisonnement alors que l'évolution technique et socio-culturelle imposerait plus de souplesse et d'adaptation. Par ailleurs et parallèlement, la dispersion des responsabilités et l'insuffisance du dialogue participent largement aux inquiétudes des personnels et au malaise ressenti* » (p. 117). Ce décloisonnement, favorisé par les relations qui s'établissent entre les services, contribue à une meilleure coopération. Cette connexion entre services « *améliore la transmission des informations, donc la communication entre les services, ce qui a des effets directs sur la circulation et la gestion des flux (fluidité et continuité), et se traduit par une réduction des coûts pour l'hôpital ainsi qu'une meilleure qualité du service rendu au patient* » (Fabbe-Costes et al., 1998).

C'est la coordination de tous les acteurs de l'hôpital qui permettra d'accroître l'efficacité et la qualité des soins à l'hôpital. Il convient donc pour Moisson et Tonneau (1999, p. 225) « *d'organiser cette coordination, constituer un collectif qui soit réellement perçu comme nécessaire et avantageux, supprimer les cloisonnements entre unités, entre catégories, ou entre équipes successives. L'appréhension d'un système aussi complexe que l'hôpital ne peut se faire qu'en ayant une approche globale, prenant en compte tous les aspects techniques, sociaux et organisationnels* ». Il faut donc une coopération efficace qui gomme les frontières entre unités. Parallèlement à cette coopération émergente entre unités d'un même hôpital, les pouvoirs publics incitent également à une coopération inter-hospitalière¹.

¹ Voir par exemple Calmes G., Segade J.-P., Lefranc L. (1998) *Coopération hospitalière : l'épreuve de vérité*, Masson.

c) Valoriser les compétences et les pratiques professionnelles

Schmitt (1994) considère que la responsabilité va de pair avec la compétence, elle même liée à la formation. Le première étape consiste donc à « *reconnaître aux acteurs de l'organisation leur identité, c'est-à-dire valoriser pleinement les compétences, les pratiques et les modes de fonctionnement liés à la dimension professionnelle. (...) Il faut reconnaître le pouvoir de chacun et lui donner des modes d'expression* » (Cauvin, 1999). Car, dans un contexte sociologique où la dimension professionnelle prime, « *le contrôle de gestion n'a de pertinence que s'il s'ancre pleinement dans cette réalité sociologique : ceci implique de placer les pratiques professionnelles des acteurs au cœur du dispositif, de les relier à la génération des coûts en même temps qu'à la valeur stratégique produite pour l'utilisateur dans le cadre d'une allocation de ressources donnée* ». Le contrôle peut alors devenir un dispositif d'accompagnement des pratiques des acteurs.

De l'expérience qu'ils tirent de l'introduction d'un système d'information centré sur l'activité, Fabbe-Costes et *al.* (1998) remarquent que le succès de l'introduction du système repose très largement sur les pratiques organisationnelles préalables à l'implantation du système. Les auteurs soulignent que c'est la capitalisation du savoir-faire de l'équipe qui a permis d'amorcer une démarche de progrès. Il s'agit d'une première étape dans la démarche de qualité totale, fortement recommandée par le processus d'accréditation.

d) Former et informer

Le décalage qui existe entre les attentes de comportement gestionnaire de la part des médecins et leurs compétences en la matière conduit dans de nombreux cas à un rejet des outils de gestion et à un refus de les utiliser. Il faut donc, à l'instar de Gauthier et *al.* (1975, p. 12), tenir compte du « *préalable psychologique* », qui repose sur trois mots-clés : conviction, information, formation. L'information, nous disent-ils, « *doit circuler à visage ouvert : la mise en place de l'analyse de gestion n'est pas une opération*

clandestine (...). Cette action débouche tout naturellement sur une véritable pédagogie de l'analyse de gestion (...). Il y a des passerelles à établir entre les différentes unités fonctionnelles, des cloisonnements à faire disparaître, un état d'esprit à créer ». La formation doit permettre de rendre l'information compréhensible pour ceux qui en sont destinataires.

Son rôle ne s'arrête pas là. Elle est aussi pour les médecins « *l'occasion de percevoir les liens transversaux avec les autres composantes de l'hôpital, qu'il s'agisse des diverses catégories de personnel ou de multiples disciplines* » (Moison et Tonneau, 1999, p. 244). De ce fait, l'individu est amené à regarder les outils de gestion essentiellement comme des « supports d'apprentissage », et moins comme des « outils de conformation des comportements ».

Il convient donc de former aux outils de gestion mais aussi par les outils, qui doivent dès lors être élaborés avec beaucoup de précision. Ils peuvent en effet permettre aux responsables de s'auto-évaluer et de suivre l'évolution de leur activité. Le contrôle de gestion se doit d'être dans cette perspective extrêmement pédagogique et pédagogique ; il doit s'efforcer de développer des moyens de communiquer avec les acteurs (leur être compréhensible) et des moyens permettant aux acteurs de communiquer entre eux.

e) Communiquer

La loi de 1991 avait comme préoccupation d'améliorer le dialogue et la communication entre les personnes. Ces facteurs vont de pair avec la recherche d'une meilleure organisation (Moison et Tonneau, 1999, p. 200). Pour Grosjean et Lacoste (1999, p. 203), « *la question de la communication à l'hôpital dans ses divers registres et niveaux est un enjeu central pour l'évolution de l'hôpital vers de nouveaux modèles d'organisation* ». La communication dans ses dimensions formelle et informelle constitue le fondement de la coopération. Elle apparaît donc comme « *une réalité à deux faces : l'une purement informationnelle, celle par laquelle on fait des transmissions (...), l'autre essentiellement relationnelle (on 'communique' avec les malades, on a de bonnes relations – ou de mauvaises – avec ses collègues, avec les médecins)* » (Grosjean et Lacoste, 1999, p. 172). Elle ne se réduit pas à la seule transmission

d'information et à l'échange de données : « *c'est avant tout la rencontre de personnes autour d'un sujet sur lequel chacun doit pouvoir s'exprimer* » (Leteurtre et al., 1999, p. 367).

La communication informelle est nécessaire et cohérente avec une culture soignante qui fonctionne plutôt sur le mode de la transmission orale (Fabbe-Costes et al., 1998). Elle s'inscrit dans le cadre du réseau informel de relations que toute organisation développe parallèlement au système formel¹ (Barnard, 1938). Dans les hôpitaux, soulignent Leteurtre et al. (1999, p. 61), la présence d'une telle organisation informelle est très prégnante. Elle est probablement due dans les équipes de soins « *à une solidarité rarement démentie à l'intérieur des équipes soignantes* ».

Communiquer permet à la fois de faire passer une information et d'en recueillir. Cela évite les non-dit, permet dans une certaine mesure d'explicitier les problèmes et d'aider à les résoudre, et est un facteur favorable à l'adhésion des acteurs aux objectifs de l'organisation. Influencer les comportements, dans un contexte de complexité et d'incertitude où les outils de gestion et les systèmes d'information sont souvent impuissants à impulser une dynamique de changement, nécessite de se tourner vers des modes de contrôle complémentaires afin d'être plus proches de cette réalité hospitalière.

L'introduction de nouveaux outils de gestion à l'hôpital et l'accroissement du rôle du contrôle qui l'accompagne, constituent un changement d'envergure en matière d'organisation. Les développements précédents ont souligné le rôle croissant donné au contrôle de gestion en milieu hospitalier. Projet d'établissement, mise en place du PMSI, contractualisation interne, formation des médecins à la gestion sont autant de dispositifs qui, bien qu'imparfaits ou incomplets, tendent à introduire une conscience gestionnaire à l'hôpital. Pourtant cette démarche ne se fait pas sans mal. Elle doit donc tenir compte des difficultés humaines et techniques, si l'on veut que l'hôpital satisfasse à ses objectifs primordiaux de qualité des soins et réduction des coûts, souvent présentés comme antagonistes. Dans ce contexte, le contrôle de gestion doit indéniablement s'adapter aux caractéristiques structurelles, environnementales et socioprofessionnelles

de l'hôpital. Afin de saisir pleinement les enjeux qui lui sont liés, il convient d'appréhender le contrôle de gestion comme un dispositif de maîtrise des risques organisationnels.

Le contrôle de gestion a donc un rôle de première importance pour la réussite de cette entreprise. Le contrôle, véritable langage novateur se présente comme porteur d'un message lui aussi nouveau. L'objectif reste d'être capable de véhiculer le message dans sa globalité, de rendre intelligible le langage, afin d'œuvrer vers une convergence des intérêts des acteurs. Les efforts de l'hôpital public français sont certains, mais insuffisants parfois à favoriser le changement. L'accent doit être mis sur les dispositifs qui permettent d'accompagner cette dynamique, afin que les outils de contrôle développés trouvent leur pleine application au sein des unités. Gauthier et *al.* (1975) soulignaient déjà l'importance et la nécessité d'un état d'esprit et d'un climat favorable pour que le contrôleur et sa technique soient efficaces. Nous pensons que l'instauration d'un tel climat général de concertation et d'acceptation mutuelles constitue une étape incontournable à laquelle le contrôle de gestion doit accorder une place prépondérante.

Résumé de la section 2 :

Nous avons été amenée à classer la littérature selon quatre dimensions :

- structurelle
- les processuelle
- informationnelle
- relationnelle

Cette typologie n'a pas vocation à être 'testée' sur le terrain, mais a permis d'en dégager des caractéristiques qui rendent l'observation et la compréhension des phénomènes plus aisées.

¹ Pour une analyse des complémentarités entre contrôle de gestion et réseaux informels de relations, voir Alvarez F. (1997).

Section 3. Les spécificités de l'Hôpital Européen Georges Pompidou

3.1. Présentation de l'organisation étudiée

3.1.1. Historique de l'hôpital

L'Hôpital Européen Georges Pompidou est l'aboutissement d'une des plus grandes réorganisations jamais conduites à l'Assistance Publique – Hôpitaux de Paris (AP-HP) et dans les hôpitaux publics français. Il rassemble des personnes issues des hôpitaux de Boucicaut (Paris 15^{ème}), Broussais (Paris 14^{ème}), Laennec (Paris 7^{ème}) et l'équipe du service d'Orthopédie-Traumatologie de Rothschild.

Ce transfert doit contribuer à une meilleure gestion des ressources affectées à la santé, en permettant conjointement la suppression de 412 lits de court séjour (dans les secteurs excédentaires de médecine et de chirurgie) en faveur de la création de lits en moyens et longs séjours et le redéploiement de 1350 personnes vers les autres établissements de l'AP-HP. Avec la mobilité de près de 5000 personnels médicaux et non-médicaux, de 29 services cliniques, 14 services médico-techniques et 1 centre d'investigation clinique, « cette opération constitue le plus important transfert d'activités jamais réalisé en France » (DOC-GP/05A).

En janvier 1993, le Conseil d'Administration de l'AP-HP adopte pour le futur hôpital le nom d'Hôpital Européen Georges Pompidou (HEGP). La première pierre de l'hôpital est posée le 15 novembre 1993, les fondations mises en place en janvier 1994 et achevées en mars 1995, période à la suite de laquelle débutent les travaux d'architecture, tandis que la réflexion sur les projets d'organisation et le projet médical continuent.

Le projet médical est arrêté définitivement le 5 janvier 1996 et son cadre de fonctionnement approuvé par le Conseil d'Administration le 21 mai 1997. Le 1^{er} octobre 1997, le directeur réunit, pour la première fois, les cadres recrutés par l'HEGP dans les hôpitaux concernés par le transfert. En juin 1998, l'équipe de direction de l'HEGP emménage dans ses nouveaux bureaux à l'HEGP.

3.1.2. Les missions de l'Hôpital Européen Georges Pompidou

L'HEGP est ce qu'on appelle un centre hospitalo-universitaire (CHU), et offre un double service :

- celui d'un *hôpital de proximité* qui se veut hautement performant, répondant aux besoins courants de santé de la population adulte du sud-ouest parisien et de la capitale (soit environ 570000 habitants), avec une prévision de 150 passages en urgence par jour ;
- celui d'un *hôpital spécialisé* développant deux pôles d'excellence : la cancérologie et la cardio-vasculaire rénal dont la zone d'attraction est nécessairement plus large.

En tant qu'*hôpital universitaire*, l'HEGP est associé aux facultés de médecine de Necker (Paris V) et Broussais-Hôtel Dieu.

En tant que *centre de recherche* médicale, l'HEGP associe les compétences d'unités de recherche de l'INSERM, du CNRS et de l'Université, en collaboration étroite avec ses activités médicales.

a) Une organisation centrée autour du malade

Le projet d'établissement et le projet médical de l'HEGP ont construit leur *organisation autour du malade*, pour lui assurer une prise en charge globale de qualité au sein de l'hôpital, mais aussi pour mieux répondre à ses besoins dans le domaine sanitaire en s'intégrant dans une logique de réseaux internes et externes. Ainsi, « *l'objectif principal*

de l'Hôpital Européen Georges Pompidou est de respecter les attentes et les besoins du patient en le plaçant au centre de ses préoccupations » (DOC-GP/05A).

Cet objectif de prise en charge globale du malade se présente comme « *un nouveau concept d'organisation hospitalière* » (DOC-GP/02) ou comme une « *prise en charge innovante du malade* » (DOC-GP/05A). Doté d'un plateau technique innovant et d'un pôle biologie automatisé, l'HEGP a pour ambition d'offrir au malade une qualité de soins exemplaire, dans un nouvel espace « *plus moderne, plus confortable, plus efficace et mieux adapté à la médecine moderne du XXI^{ème} siècle* ». Sa structure de gestion décentralisée en 7 pôles d'activités associant les compétences médicales, soignantes, managériales, techniques et hôtelières, se conjugue à une logique de réseau de soins.

Le réseau informatisé a pour ambition de permettre d'améliorer les circuits d'information pour le dossier unique du patient, dans les domaines médicaux, médico-techniques et de gestion. Ce partage d'informations entre les médecins doit donner plus d'efficacité dans le traitement du dossier de chaque malade.

Le cadre architectural contribue à ce souci de confort du malade, privilégiant la lumière naturelle, le confort visuel, l'isolation phonique et thermique, et surtout au service « *d'une sécurité renforcée afin de répondre aux exigences croissantes des hospitaliers et des malades en matière de prévention des infections nosocomiales* » (DOC-GP/05A). Par ailleurs, 90% des chambres de l'hôpital sont individuelles.

b) Le projet médical

Pour assurer cette prise en charge innovante du malade, le projet médical s'est inspiré des expériences menées en Europe qui développent les nouvelles thérapeutiques et exploitent les technologies de pointe. L'HEGP vise ainsi « *à favoriser dans tous les domaines la plus grande interactivité entre les représentants des différentes disciplines médicales dans l'intérêt des patients hospitalisés* » (DOC-GP/03). Cette interactivité se concrétise par le partage des moyens, la définition de protocoles communs de prise en charge et les rapprochements géographiques.

L'HEGP présente (DOC-GP/03) l'ensemble de ses plateaux techniques comme particulièrement innovants. Ils offrent une cohérence fonctionnelle et des conditions de confort qui permettent de mettre à la disposition des professionnels de santé tout l'éventail des technologies récentes. Les structures de soins comprennent 24 salles d'opération (dont 4 salles dédiées à la chirurgie ambulatoire¹), 12 salles d'imagerie (radiologie et échographie), une salle de curiethérapie, un plateau-technique invasif cardio-vasculaire, un centre d'endoscopie digestive et pulmonaire et 81 lits de réanimation. En ce qui concerne les équipements lourds, l'HEGP dispose de 3 gamma-caméras, de 2 scanners, d'une IRM², d'un ostéodensitomètre et d'un mammographe.

Le réseau d'imagerie médicale de l'HEGP présente de même une grande innovation technologique puisqu'il privilégie la numérisation des clichés, par opposition aux images analogiques classiques développées sur film. Ce système a pour objectif de faciliter la gestion des dossiers en permettant de les distribuer dans l'établissement par le biais du réseau informatique. Les dossiers doivent être sécurisés par des codes personnalisés et être mis à la disposition du médecin qui aura demandé un examen.

Enfin, le pôle biologie présente lui aussi une innovation (unique en France) avec la robotisation du traitement de certains examens de routine, pour la biochimie et l'hématologie biologique. Car *« répétitifs et standardisés, ces examens sont de fait effectués par une chaîne robotisée composée d'automates de laboratoires, sans intervention humaine, en cours d'analyse. Un mode de travail qui libère le personnel de tâches extrêmement répétitives et fastidieuses et qui renforce la sécurité et la rapidité de ce type d'examens »* (DOC-GP/05A).

c) Une logique de réseau

L'hôpital n'étant pas le seul acteur dans le domaine de la santé publique, il doit prendre place dans des réseaux de soins coordonnés (avec les autres hôpitaux et les associations et les professionnels de santé). A l'HEGP ceci se concrétise par des contrats ou

¹ Le terme ambulatoire signifie des hospitalisations de moins de 24 h.

² Imagerie à Résonance Magnétique.

conventions, passés avec d'autres structures hospitalières amenées à devenir les partenaires de l'hôpital, pour des domaines complémentaires à ceux qu'il propose.

Ces projets de soins, institués entre l'hôpital et la ville, doivent contribuer à favoriser et développer la continuité des soins après l'hospitalisation à l'HEGP. D'ailleurs, l'HEGP se présente comme étant « *volontairement construit comme un établissement destiné à fonctionner en réseau. L'organisation en pôles, ainsi que les moyens mis en place, sont pensés pour privilégier la complémentarité avec les hôpitaux les plus proches* » (DOC-GP/03).

Le système d'information de l'hôpital doit faciliter à terme l'accès à l'information médicale et scientifique de l'hôpital pour les médecins libéraux traitant les patients accueillis. Le département de Santé Publique est chargé de coordonner, de développer et de suivre cette politique de réseaux mis en place à l'HEGP.

3.2. Les situations de contrôle étudiées : autour de dispositifs de contrôle innovants

L'étude de structures de contrôle différentes, dont nous pensons qu'elles peuvent conditionner à la fois la situation de contrôle avec les différentes relations qu'elle contient, et la nature des informations échangées, est une source de connaissance très riche. Ainsi, « *l'étude des dispositifs d'information dévoile tout autant les savoirs qu'ils contiennent que la vie organisationnelle qui les entoure, constituant ainsi de précieux indicateurs sur l'organisation ou la partie de l'organisation qui les ont créés et fait vivre* » (Guyot, 2000).

Otley (1989, p. 41) l'exprime autrement mais ses propos vont dans le même sens « *les données comptables, qui sont collectées et stockées par la plupart des organisations peuvent être une source inestimable d'information sur un grand nombre de pratiques organisationnelles non directement liées à la comptabilité et à la finance* ».

Les objectifs officiels du contrôle de gestion sont identiques à ceux que l'on peut trouver dans le secteur privé, et à ce titre, plutôt novateurs. Il est précisé que « *le*

directeur du contrôle de gestion et des finances [est] chargé de garantir aux professionnels de l'hôpital une aide à la décision et des outils de pilotage de leur gestion » (DOC-GP/01). En termes de gestion et d'organisation, l'HEGP a tenté d'introduire un certain nombre de changements par rapport au fonctionnement des trois hôpitaux fusionnés.

Ces changements qui pour certains constituent de véritables innovations¹ font partie des objectifs stratégiques de l'opération HEGP (DOC-GP/04) qui sont au nombre de sept :

- objectif de restructuration et de meilleure organisation sanitaire
- objectif d'amélioration de la qualité des soins
- objectif d'amélioration du confort du malade et des conditions de travail du personnel
- objectif d'économies
- objectif d'innovation organisationnelle
- objectif d'innovation technologique
- objectif d'innovation managériale

Il est frappant de constater que sur les sept objectifs stratégiques, plus de la moitié (soit quatre) concernent la gestion au sens large. En particulier, par *innovation organisationnelle*, il est précisé que « *l'ouverture d'un hôpital neuf offre l'opportunité d'engager une véritable démarche de changement dans l'organisation des activités médicales. Ces activités médicales sont regroupées en vastes pôles, véritables lieux d'intégration de la logique médicale et de la logique budgétaire* » (DOC-GP/04). Par *innovation technologique*, on entend principalement l'informatisation partagée du dossier médical et d'autres applications, ainsi que la logistique organisée sur un mode industriel. Enfin, *l'innovation managériale* est comprise comme la mise en œuvre d'une « *structure de gestion décentralisée au niveau de chaque pôle associant les compétences médicales, soignantes, gestionnaires, techniques et hôtelières* » et « *le découpage de l'hôpital en unités de gestion identifiant clairement les responsables* ».

¹ L'une des difficultés rencontrées par l'HEGP dans la mise en œuvre de certains de ces dispositifs de contrôle est qu'il n'existe pas, à une échelle aussi grande, d'expériences similaires desquelles il aurait pu s'inspirer. En ce sens, il s'agit d'un véritable pari sur l'avenir et sur la capacité des membres qui composent l'hôpital à s'adapter à de nouveaux modes d'organisation et de gestion.

Nous avons étudié quatre situations de contrôle. Elles s'articulent autour de quatre dispositifs formels de contrôle :

- Le processus budgétaire, outil traditionnel du contrôle
- Les pôles
- Les systèmes d'information
- La contractualisation interne

3.2.1. Les systèmes d'information

Les structures constituent une partie fondamentale du cœur des systèmes d'information de l'hôpital. Une structure décompose l'hôpital en entités de plus en plus fines, ayant en général des relations hiérarchiques (DOC-GP/11).

La structure d'un centre hospitalier peut être représentée selon plusieurs axes (annexe 11) :

- l'axe physique (les constructions)
- la production de soins et de services
- l'axe de responsabilité médicale
- l'axe de responsabilité de gestion opérationnelle.

a) Les systèmes d'information médicale

◆ Les structures médicales

Sous la structure hôpital, on retrouve (DOC-GP/11) :

- la **Fédération de Gestion Commune (FGC)** : unité médicale de mise en commun de moyens par des départements, des services, des UF, pris au sein d'un ou plusieurs établissements. L'objectif est de mieux coordonner certaines activités médicales ou d'optimiser la gestion des moyens pour rapprocher des activités médicales complémentaires, gérer en commun des lits ou des équipements et regrouper des moyens en personnel ;
- les **Fédérations d'Activités Médicales Associées (FAMA)** : elles ont pour but de rapprocher des activités médicales complémentaires en vue de réaliser un but commun : coordonner des stratégies diagnostiques et thérapeutiques, faciliter la recherche de la meilleure orientation des malades lors de leur hospitalisation ;
- le **département** : il groupe ceux des membres du personnel de l'établissement qui concourent à l'accomplissement d'une tâche commune caractérisée par la nature des affectations prises en charge ou des techniques de diagnostics et de traitement mises en œuvre ou qui sont chargées de recueillir et de traiter les informations de nature médicale de l'établissement. Le département est constitué d'au moins trois UF n'appartenant pas à la même discipline ;
- le **service** : il est constitué d'UF ;
- **l'Unité Fonctionnelle (UF)** : placée sous la responsabilité d'un praticien du service ou du département dans le cadre de l'organisation générale définie par le chef de service. L'UF est le niveau élémentaire d'attribution d'une responsabilité médicale officielle.

Les services sont donc découpés en unités fonctionnelles « *qui correspondent aux structures élémentaires des moyens mis à la disposition des services et de prise en charge des malades par une équipe soignante* » (DOC-GP/06). Cette unité de base est identifiée par un espace physique, un mode de gestion opérationnel décentralisé des

ressources et une structure de responsabilité. La responsabilité de ces unités est confiée à un praticien hospitalier, assisté d'un cadre de santé.

◆ *L'informatisation des informations médicales*

Le système d'information médicalisée développé doit permettre « *une coopération contractuelle en interne afin d'organiser les circuits des patients et une coopération contractuelle en externe afin d'assurer le suivi en aval et permettre l'accessibilité des dossiers aux médecins traitants, de même que la programmation des rendez-vous* » (DOC-GP/03).

Le système de communication hospitalier de l'HEGP doit permettre aux professionnels de produire, de diffuser et d'utiliser l'information dont ils ont besoin. L'originalité de ce système « *tient à ce qu'il autorise la gestion simultanée de 45 applications informatiques différentes, parmi lesquelles l'informatisation du dossier du patient, la gestion automatisée du bâtiment, le partage dans tout l'hôpital du gestionnaire de rendez-vous, la logistique organisée sur un mode industriel et les transports qui sont automatisés* » (DOC-GP/03).

b) Les systèmes d'information de gestion

◆ *Les structures de gestion opérationnelle*

L'axe structures de responsabilité de gestion opérationnelle consiste à décrire l'hôpital à travers son organisation qui est centrée sur les divers niveaux de responsabilité. Cet axe correspond à la « Loi Hospitalière ».

Les structures sont les suivantes, de la plus étendue à la plus petite (DOC-GP/11) :

- *l'hôpital* : regroupement de centres de responsabilité au sens de la loi de 1983 (CR 83) ;

- le *centre de responsabilité* de la loi de 1996 (**CR 96**) : bénéficient de délégations de gestion de la part du directeur, délégations de gestion qui font l'objet d'un contrat négocié ;

- le *centre de responsabilité* de la loi de 1983 (**CR 83**) : entité comportant une ou plusieurs activités placées sous une responsabilité unique et dotées d'un budget. Un CR83 peut être égal à un service ou comprendre plusieurs services. C'est une structure budgétaire ;

- *l'unité de gestion (UG)* répondant aux objectifs suivants :

- appréhender la gestion (consommables, équipements, personnel)

- alléger le travail du cadre en lui permettant d'affecter les moyens selon les cas à l'UG ou à l'UA

- réduire les affectations erronées sur un niveau d'UA trop fin

- *l'unité d'analyse (UA)* : lieu géographique dans lequel sont placés des équipements et des personnels qui les utilisent. C'est l'unité de suivi statistique de l'activité et des coûts ;

- *l'unité hospitalière (UH)* : s'appelait précédemment Unité Fonctionnelle (UF). Unité significative du code tarif pour les hôpitaux de jour.

◆ *La comptabilité analytique*

La structure analytique se décompose comme suit :

- **AP-HP** : établissement public de santé relevant de la Ville de Paris, et gérant les hôpitaux, groupes hospitaliers et services généraux composant le centre hospitalier universitaire ;

- **Section budgétaire** : il s'agit d'une nomenclature. Par exemple la section budgétaire 90 alimente un ou plusieurs hôpitaux ou GH ;

- **Groupe Hospitalier (GH)** : Sous-ensemble regroupant plusieurs hôpitaux ;

- **Hôpital** : ensemble de disciplines d'équipement regroupées dans des pôles d'activité comparés ;

- **Fonction** : Regroupement de PAC. Une fonction se subdivise en Activités (niveau 2 à 5 du plan de comptes de la classe 9). Le découpage analytique distingue 4 grandes fonctions :

- gestion générale, logistique et formation, regroupant les fonctions administration et services hôteliers et techniques ;
- fonctions médico-techniques ;
- fonction clinique ;
- logistique médicale qui isole au sein des activités médico-techniques celles qui fournissent des prestations de support aux unités cliniques et MT et non pas au patient.

- **Pôle d'Activité Comparée (PAC)** : permet de préciser le contenu de l'activité des services cliniques et médico-techniques. Le PAC se décline en DEQ ;

- **Comptes de classe 9** : distingue 5 niveaux hiérarchisés de comptes. Au niveau le plus agrégé on trouve les grandes fonctions de l'hôpital. Un compte est associé à une seule fonction et à un seul PAC, et se décline en DEQ ;

- **Discipline d'Equipement (DEQ)** : désigne une activité homogène dont résulte un type de soins ou de service. Elle est définie par des équipements spécifiques ou des personnels qualifiés ;

- *TA : Type d'Activité* ;

- *Unité de recueil Médical (URM)* : base de l'organisation du recueil de l'information médicale dans l'hôpital. Le passage d'un malade dans une URM donne lieu à la production d'un résumé de séjour. Une URM est rattachée à un seul PAC;

- *Unité d'analyse (UA)* : unité de suivi statistique de l'activité et des coûts. L'UA correspond au croisement d'une DEQ et d'un TA ;

- *Unité hospitalière (UH)* : correspondent à des découpages inférieurs à l'UA. Elles ne permettent pas le recueil des coûts. L'hôpital impute sur l'UH l'activité et le tarif.

3.2.2. Le processus budgétaire : outil traditionnel structurant

Le processus budgétaire est intéressant parce qu'il marque l'organisation dans le temps et dans l'espace. Ce qui nous intéresse dans cette étude, ce n'est pas tant le déroulement formel de ce processus, mais davantage la manière dont il influence les représentations du contrôle chez les individus.

Comme le vit un interviewé :

« C'est pas très propre à l'AP bien qu'il y ait des particularismes. Normalement, le budget de l'AP a cette particularité qu'il doit être préalablement négocié avec les autorités de tutelle qui sont représentées par trois ministères: le ministère de la Santé et de la Solidarité, le ministère du Budget ainsi que le ministère de l'Intérieur et des collectivités locales. Donc nous faisons des propositions de budget qui font l'objet de négociations préalables avec un conseil de tutelle où sont représentés les trois ministères ainsi que l'Agence régionale d'hospitalisation d'Ile-de-France et, une fois qu'il y a accord sur le projet de budget de l'AP, le budget est soumis au conseil d'administration, le budget primitif de chaque année est soumis au conseil d'administration après les avis obligatoires de la CME (commission médicale d'établissement) et du comité technique central d'établissement. Ils sont soumis au conseil d'administration en général dans la seconde quinzaine du mois de décembre qui précède l'année qui intéresse.

Même procédure pour une décision modificative numéro un qui, en général, passe devant les instances en juillet. Donc c'est l'ajustement des dépenses et des recettes qui n'étaient pas prévues, des six premiers mois, on peut avoir des dépenses nouvelles, des moyens nouveaux. Donc toujours proposition d'un projet de budget par le directeur général auprès des tutelles et, quand il y a accord entre le directeur général et les tutelles, présentation du projet de DMI au conseil d'administration après avis de la CME et du CTE. Décision de modification numéro deux à l'automne, en octobre-novembre. Voilà un peu le système budgétaire de l'Assistance Publique Hôpitaux de Paris. C'est un peu particulier parce que dans les hôpitaux du régime général, hors AP, il n'y a pas cette tutelle du ministère, c'est une tutelle de l'Agence régionale d'hospitalisation, et il n'y a pas ces négociations préalables. A savoir que, dans un hôpital de régime général, le directeur propose, soumet au conseil d'administration après avis du CTE, de la CME, un document budgétaire. Et celui-ci, une fois qu'il est approuvé, est négocié avec la tutelle. Alors que là, en amont, il y a déjà des négociations¹. »

« Donc je ne dirais pas que c'est difficile mais enfin faire rentrer une évolution du budget de l'AP dans un taux de 1,08 c'est extrêmement difficile dans la mesure où la seule reconduction des rémunérations compte tenu du GVT (glissement vieillissement technicité), des taux d'augmentation des fonctionnaires fait que le taux est atteint.() La reconduction des moyens en personnels, en dépenses médicales, en dépenses hôtelières sont donnés au début de l'année. Par contre, en DMI, en DM2, des besoins ponctuels, des enveloppes ciblées peuvent être accordés. Mais ça correspond, de mémoire, à 1% ou 2% du budget. Parce que c'est des enveloppes ciblées, ce ne sont pas de grosses masses. Le point crucial, il y a pas eu de problème particulier, c'est que le conseil d'administration a refusé de manière majoritaire, pourrait-on dire, à la quasi unanimité de ses membres, de voter le budget au motif que le plan d'économies qui était demandé à l'AP et qui faisait suite à plusieurs années de plan d'économies était jugé trop important. C'est le fameux pourcentage d'évolution de 1,08. L'effort demandé à l'AP et à beaucoup de ses hôpitaux était jugé insupportable. Il n'était pas estimé par les membres du conseil d'administration susceptibles de donner des moyens pour fonctionner dans de bonnes conditions. C'est la raison pour laquelle le CTE et la CME ont émis un avis défavorable. Ce sont deux instances consultatives mais qui sont obligatoires. Et le conseil d'administration a refusé de voter le budget. Donc le budget a été fixé par arrêté par le ministre de la Santé, par madame Aubry. »

De manière générale, le budget et le processus qui l'entoure, les « conférences budgétaires » constituent une occasion (parfois unique) de rencontre entre l'équipe médicale d'un service et les membres de l'administration. Par ailleurs, parler de contrôle à l'hôpital, c'est avant tout parler de budget.

¹ Les négociations se passent principalement sur la reconduction des moyens, donc sur les évolutions des rémunérations de personnels et sur la demande de mesures nouvelles ponctuelles. Donc, après, c'est fonction des taux d'évolution qui, comme vous le savez, sont déterminés par rapport au point ISA. Pour l'année 2000, le taux d'évolution de l'Ile-de-France a été fixé à 1,25% et celui de Paris en particulier a été fixé à 1,08%. (un directeur d'hôpital)

3.2.3. Les pôles : une structure de gestion décentralisée vers le centre de responsabilité ?

De nombreux concepts novateurs caractérisent l'HEGP. En effet, le partage des plateaux techniques, la séparation des circuits « urgences », « malades hospitalisés » et « consultants », la non différenciation des lits entre spécialités voisines dans des ensembles structurés autour de grandes pathologies et la désignation d'un médecin référent pour chaque malade « *déterminent ce nouveau mode de management fondé sur le principe de subsidiarité¹ et sur la contractualisation interne* » (DOC-CG/03). Il s'agit d'un management « *qui répond d'une part, à l'exigence des patients d'une nouvelle information et d'une évaluation constante des pratiques médicales et qui rejoint, d'autre part, le souhait des professionnels de santé qui aspirent à plus d'autonomie dans l'exercice de leur métier* ».

Les pôles constituent la pierre angulaire de ces innovations, à la fois organisationnelles et managériales. J.-Y. Fagon² (DOC-GP/05A) précise qu'il faut « *bien prendre conscience du caractère particulièrement innovant de cette notion : les 'pôles' n'existent nulle part ailleurs en France, du moins ni à cette échelle, ni aussi systématisés* ».

L'HEGP compte aujourd'hui 8 pôles :

- Trois pôles cliniques : Urgence/réseau, Cancérologie/spécialités médico-chirurgicales, Cardio-vasculaire.
- Trois pôles médico-techniques : Biologie/pharmacie/sang, Imagerie, Anesthésie/réanimation.

¹ Le principe de subsidiarité consiste à favoriser la prise de décision au plus près des problèmes concernés.

² Président du Comité Consultatif Médical de l'HEGP, Service de réanimation médicale.

- Un pôle transversal dénommé : Entreprise de service, qui regroupe toutes les fonctions logistiques de l'hôpital au niveau de l'accueil, l'hôtellerie, l'approvisionnement et la maintenance.
- Un pôle apparu en janvier 1999 (DOC-GP/08), le pôle Prévention et Réadaptation localisé à Broussais et relevant de la création d'un établissement commun Broussais-HEGP, pour les activités qui restent à l'hôpital Broussais, et dont la coopération avec les services de l'HEGP est nécessaire.

Pour J.-Y. Fagon (DOC-GP/05A) il s'agit d'un enjeu extrêmement fort car « *toute la prise en charge va s'en trouver repenser autour de l'idée de rassemblement* ». La structure (les blocs opératoires de jour sont pluridisciplinaires), les équipements (l'imagerie lourde est partagée), les moyens humains et financiers (répartis par pôles), mais aussi toute la logistique (c'est l'idée du pôle 'Entreprise de service'), le dossier médical (unique et devant être accessible par tous les services), l'accueil (par point médico-administratif à chaque étage)¹, la prise en charge post-hospitalière (les réseaux), sont « *les déclinaisons les plus significatives de cette notion de pôle qui constitue un véritablement bouleversement culturel dans la communauté médicale et hospitalière* ».

Nous avons vu qu'à l'hôpital une entité pouvait se comprendre sur trois axes : un axe géographique, un axe médical, un axe de gestion. Il n'y a pas toujours superposition de ces axes, ce qui rend la compréhension du fonctionnement de l'hôpital parfois difficile. Ainsi, une même entité aura un nom pur signifier son appartenance médicale et un autre nom pour signifier son appartenance de gestion, sans pour autant qu'il y ait correspondance de niveau d'analyse.

¹ Comme l'a indiqué l'une de nos interlocutrices en ce qui concerne ces POMA, « *c'est vrai que par rapport à ce que l'on connaît aujourd'hui c'est très novateur puisque traditionnellement ce sont d'une part, les frais de séjour et les traitements externes, qui sont des secteurs cloisonnés donc à l'HEGP on les réunit dans un même espace et traditionnellement aussi les frais de séjour fonctionnent de manière centralisée dans les hôpitaux aujourd'hui. Donc là la difficulté sur l'HEGP c'est de démultiplier les points d'accueil et d'offrir à chaque service clinique ou médico-technique la possibilité de prendre en charge les patients à proximité des unités de soins et des consultations* » (FONC914).

a) Le pôle, niveau privilégié de coordination des activités médicales complémentaires

Comme le précise la cadre de fonctionnement (DOC-GP/06), l'objectif dominant du pôle est de garantir au patient une qualité de soins dans une approche où les compétences pluridisciplinaires sont associées autour de celui-ci. Le pôle constitue également « *le niveau privilégié d'élaboration de la stratégie médicale dans ses différentes dimensions – pratique, clinique, enseignement et recherche* ».

A l'HEGP, le pôle recouvre, dans sa dimension médicale, le champ d'une ou plusieurs Fédérations d'Activités Médicales Associées (FAMA)¹.

b) Le pôle, niveau privilégié de subsidiarité pour la gestion budgétaire

Ce nouveau mode de management, basé sur le principe de subsidiarité et sur la contractualisation interne « *pousse à définir quelques ensembles suffisamment vastes pour constituer de véritables entreprises infra-hospitalières ; 'pôles' ou 'centres de responsabilité'* » (DOC-GP/06). Ainsi, « *d'une administration centralisée privilégiant un seul niveau d'arbitrage budgétaire, celui de l'établissement, il nous fait évoluer vers une gestion décentralisée offrant aux professionnels des instruments de pilotage au plus près des malades et définissant clairement les conditions d'une véritable responsabilité budgétaire partagée* ».

Les pôles ont été définis comme des Fédérations de Gestion Communes (FGC) (DOC-GP/08). Il s'agit de regroupements structurels qui ont pour objet de mettre en commun des moyens en personnel, en lits, en équipements, en plateaux techniques². Il est précisé que « *les moyens budgétaires sont affectés aux trois pôles cliniques en tenant compte de*

¹ Les FAMA ont pour objet de rapprocher les activités complémentaires en vue de réaliser un but commun. Elles peuvent également permettre de structurer des activités « porteuses » de l'hôpital intéressant plusieurs services.

² La FGC est une unité médicale de mise en commun de moyens par des départements, des services, des unités fonctionnelles, pris au sein d'un ou plusieurs établissements. La FGC permet une meilleure utilisation de ces moyens en assurant une organisation rationnelle des activités telles que les consultations, les activités opératoires, les services médico-techniques, les hôpitaux de jour, les gardes. Elle permet la concertation sur le choix des équipements et les projets d'activités nouvelles.

l'activité prévisible. Les dotations budgétaires ainsi arrêtées correspondent au montant des ressources affecté aux différentes unités de gestion (UG) » (DOC-GP/06).

Il est précisé, dans le cas de l'HEGP, que *« le pôle est une fédération de gestion commune , mais n'est pas un centre de responsabilité au sens de la loi de 1996. Ses objectifs et ses missions ne sont pas strictement superposables à celles d'une FGC habituelle, dans la mesure où le pôle regroupe un nombre important de moyens et de structures n'appartenant pas tous à la même discipline. L'objectif essentiel est de négocier et de gérer des moyens autour d'objectifs partagés, et de mettre en commun des moyens quand la fonctionnalité l'impose. Cette organisation doit favoriser une gestion de proximité, en simplifiant les décisions stratégiques et quotidiennes du pôle, sans déposséder les chefs de service ou de département de leurs responsabilités » (DOC-GP/08).*

Le regroupement des services du pôle dans une FGC, englobant une ou plusieurs FAMA, doit répondre au souci d'une plus grande maîtrise de l'évolution des dépenses hospitalières tout en préservant des marges de manœuvre internes pour l'intéressement des professionnels. Les FGC constituent *« le niveau d'agrégation le plus adapté pour permettre une déconcentration réelle de la gestion budgétaire et une souplesse dans la gestion des moyens. C'est au niveau du pôle que le concept d'une déconcentration budgétaire prend tout son sens » (DOC-GP/06).*

3.2.4. L'introduction d'une double logique contractuelle

La notion de contrat est fortement présente autour du projet de l'HEGP, aussi bien au niveau interne qu'au niveau externe. Ainsi, l'HEGP souhaite *« s'intégrer étroitement au tissu sanitaire environnant en créant des liens contractuels pour garantir un continuum de soins avec les établissements du secteur ouest » (DOC-GP/03).*

a) **Des contrats d'objectifs-moyens pour un autre mode de coordination verticale**

Nous avons évoqué¹ la contractualisation, qui traduit une volonté de responsabilisation des acteurs, et peut-être mise en place à deux niveaux :

- de manière obligatoire entre l'établissement et la tutelle : il s'agit du contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (déjà prévu dans la loi de 1991)
- de manière facultative à l'intérieur de l'établissement : il s'agit de la délégation par centres de responsabilité

Le pôle se veut d'être à l'HEGP la structure privilégiée d'intégration des objectifs médicaux et budgétaires et « *le bon niveau d'évaluation des pratiques, des procédures et des organisations* » (DOC-GP/06). Le contrat pluriannuel¹ d'objectifs et de moyens doit être négocié avec le directeur d'Etablissement par le coordonnateur médical du pôle, et définit les engagements réciproques du pôle et de l'établissement.

Ce second type de contractualisation va de pair avec la structure par pôle adoptée. Même si pour l'instant, l'hôpital préfère parler de Fédération de Gestion Commune, tous savent qu'il s'agit d'une première étape vers de réels centres des responsabilité au sens de la loi de 1996. D'ailleurs c'est le commentaire qu'un médecin a fait lors d'une réunion du Comité Consultatif Médical.

C'est la raison pour laquelle, le service reste encore la structure de base pour organiser les activités médicales et pour la gestion au quotidien. Il est considéré « *comme un domaine de compétence et de responsabilité confié à une équipe médicale sous la direction d'un chef de service aux aptitudes confirmées dans le domaine de l'animation et de l'organisation. Le service de type HEGP associe donc un **leader**, des compétences réunies en une équipe et un projet intégré à celui du pôle* » (DOC-GP/06).

¹ Voir la section 1 de ce chapitre.

b) Des contrats internes de service pour décloisonner et favoriser la coopération horizontale

Cette contractualisation des rapports en interne passe par des « *coopérations à mettre en œuvre pour organiser le circuit des patients* » (DOC-GP/06). C'est par exemple le cas du SAU² avec les lits de porte ou encore l'oncologie-radiothérapie avec les disciplines médico-chirurgicales.

Il est précisé que « *la contractualisation de service est la démarche concertée que mènent les 'unités clientes' et prestataires dans HEGP pour définir puis respecter les engagements mutuels sur les prestations qui les lient* » (DOC-GP/12). Une prestation est « *une famille, un ensemble de services mis disposition, caractérisé par un contenu homogène et un niveau de service spécifique* ». L'engagement fixe et décrit précisément, pour une prestation, le détail du contenu et du niveau de service que le prestataire assurera et les conditions que 'l'unité cliente' devra respecter.

Cette contractualisation peut également avoir lieu entre les pôles. En effet, « *la traduction financière de la relation d'échange qui unit les sept pôles entre eux, constitue la dimension originale du projet. Elle sous-tend la mise en place d'un système d'information comptable capable de caractériser cet échange de prestations réciproques* » (DOC-GP/06).

¹ Il s'agit là encore d'un pas novateur puisque les hôpitaux ont assez peu la possibilité de négocier un budget pluriannuel ;

² Service d'animation des urgences.

Résumé de la section 3 :

On remarque que l'Hôpital Européen Georges Pompidou s'est construit autour de concepts fortement structurants :

- la notion de contrat
- la notion de réseaux

La vision contractuelle s'étant d'externe en interne au travers des contrats avec les prestataires externes, les contrats d'objectifs, les contrats internes de services¹.

De cette vision découlent d'autres concepts comme celui de décentralisation, subsidiarité, responsabilisation, autonomie. Il est également fait mention de la relation d'échange entre les pôles.

La notion de réseau exprime à la fois le souci de tisser des liens avec les partenaires extérieures de l'hôpital dans la phase post-hospitalisation, et souligne le cœur de l'organisation de l'HEGP pour la prise en charge globale du patient, qui nécessite une coordination entre les différents services de l'hôpital.

Ce projet ambitieux d'organisation repose sur des **systèmes d'information** novateurs qui se doivent d'être particulièrement performants. En particulier, le système d'information comptable doit permettre de caractériser les échanges.

¹ qui font l'objet de développements ultérieurs.

RESUME DU CHAPITRE 4 :

Nous avons, dans ce quatrième chapitre, présenté le contexte de la gestion hospitalière, (Section 1) caractérisé par une forte complexité des activités de soins et une incertitude importante.

Ces caractéristiques nous ont amenée à classer la littérature et à proposer une typologie des risques organisationnels (Section 2) que nous avons mise en parallèle avec les dispositifs de contrôle mis en œuvre dans les hôpitaux pour contrôler ces risques (Section 3).

Dans la dernière section (section 4), nous avons présenté le cas de l'Hôpital Européen Georges Pompidou, ainsi que les situations de contrôle étudiées.

**CHAPITRE 5 METHODES DE RECUEIL ET
D'ANALYSE DES DONNEES**

Comme nous l'avons indiqué en introduction, c'est sur le thème de l'influence de la confiance sur les pratiques de contrôle que nous avons tout d'abord travaillé. L'analyse de la littérature nous a permis, dans une certaine mesure, de clarifier les concepts et les relations qu'ils pouvaient entretenir. Les concepts d'information et d'échange sont apparus, mais leur importance n'a pas été immédiatement perçue. C'est seulement pendant la phase d'observation dans un premier temps, puis de réalisation et de début d'analyse des entretiens dans un second, que nous avons réalisé que l'un des impacts les plus forts de la confiance sur les pratiques de contrôle se jouait autour de la production et des échanges d'information.

Nous ne pouvions donc pas nous satisfaire d'une méthode « globale » d'analyse mais devions recourir à des techniques assez sophistiquées et fastidieuses d'analyse qui permettent de pénétrer au cœur du discours des acteurs pour en comprendre le sens et en proposer une intelligibilité. Miles (1979) parle de « *bureaucratization du travail de terrain* » pour expliquer comment systématiser, régulariser et coordonner le travail d'observation, d'enregistrement et d'analyse.

Section 1. Le recueil des données qualitatives

1.1. L'observation non participante

1.1.1. Les conditions de l'observation non participante

L'intérêt de cette phase d'observation non participante a été de nous familiariser avec notre terrain, avec ses acteurs, de nous imprégner du climat organisationnel, car nous dit Grawitz (1993, p. 687), « *il est plus facile de mentir à un enquêteur que de dissimuler ce qu'on est à un observateur* ».

Pendant nos journées de présence à l'HEGP, dans un premier temps nous avons lu un certain nombre d'articles de recherche et d'ouvrages sur la gestion hospitalière. Cette lecture nous a permis d'en faire une synthèse et analyse critique (Alvarez, 2000). Cette première étape constituait la phase 1 du calendrier.

Nous avons également participé à un certain nombre de réunions à l'HEGP ou en dehors. Ces réunions ont été intéressantes non seulement sur le plan du contenu, puisqu'elles nous permettaient de nous familiariser avec un domaine et des structures extrêmement complexes. Elles l'étaient aussi en ce qu'elles nous ont permis d'observer les relations, tensions, commentaires sur les uns et les autres.

DATE	REUNION	OBJET
25/11/1999	Conseil Consultatif Médical	Présentation du logiciel PENSOINS aux médecins à l'HEGP
07/12/1999	Réunion des Cadres	Mise en place de GESTAN (logiciel de gestion des horaires des cadres) Le directeur informe sur l'avancement des travaux et du Système d'Information et de Communication (SICH) Présentation de PENSOINS aux cadres
21/12/1999	Déjeuner	Déjeuner pour l'ensemble du personnel dans le Rue Hospitalière (qui traverse l'hôpital)
11/01/2000	Réunion des cadres suivie du Pot de bonne année	Avancement des travaux Organisation du travail dans les unités de soins Réaménagements et transferts
13/01/2000	Réunion Contrôleur de gestion et adjointe	Le point sur présence sur le terrain Compte-rendu sur PENSOINS : ce que j'en pense, avis sur réunion.
20/01/2000	Réunion du Club DAF - Cochin	Problèmes sur TIGRE (logiciel comptable nouvellement installé) Tarification du Long Séjour Campagne budgétaire 2000 (présentée par des responsables du siège)
24/01/2000	Réunion budget	Contrôleurs HEGP et 2 membres de la Direction Financière du siège Prévisions d'activité
21/02/2000	Conseil Consultatif Médical	Transferts Discussion sur les pôles Présentation règlement intérieur Le directeur parle de confiance / concertation
24/02/2000	Visite HEGP	Visite de l'hôpital avec présentation par la chargée de communication Objectif : faire adhérer autour du nouvel hôpital
24/02/2000	Réunion Pôle Cancérologie	Organisation du Transfert Présentation de l'organisation générale : équipes de lancement Fonctionnalités du SICH
02/03/2000	Réunion Pôle Cardio-vasculaire	Médecins et cadres réunis Organisation générale / équipes de lancement
23/03/2000	CCM	Etat avancement projet Pôles SICH
30/03/2000	Réunion Club DAF - St Antoine	Convention EFS-AP Activité libérale Présentation TIGRE
14/06/2000	Réunion Contrôleur de gestion	Présentation synthèse première série d'entretiens Indications pour les entretiens avec les médecins et les cadres
06/07/2000	Club DAF - PS	TIGRE APPRO / TIGRE COMPTA Budget
26/07/2000	Réunion Pôle	Etat avancement SICH Transferts

Tableau 16 : Liste des réunions sur le terrain

1.1.2. Le journal de terrain

Nous avons, entre le début de notre présence et le début des entretiens, tenu un journal de terrain dans lesquels nous notions les faits importants, et parfois les anecdotes du jour, et nos impressions, commentaires et débuts d'analyses voire nos ressentiments.

Lundi 13 décembre 1999 :

J'ai fini l'article AFC aujourd'hui. CGxxx a un examen demain, je lui passe l'article pour que cela lui fasse une revue de la littérature sur la gestion hospitalière ; cela peut toujours servir. Il me fait deux commentaires qui retiennent plus particulièrement mon attention : « tu casses l'administration, dis donc » et « tu en sais plus que moi ». Je lui explique que le but n'est pas de casser mais de faire le point et que les propos ne sont pas de moi mais des auteurs mentionnés en référence. A plusieurs occasions, il me demandera : « alors, tu en as parlé avec CGxxx ? ». Il me dit d'insister pour qu'elle le lise et me donne son avis (j'avais déjà prévu de recueillir ses impressions). Je ne sais pas pourquoi CGxxx me dit cela.

Mardi 4 janvier 2000 :

J'aperçois CGxxx dans le couloir et je lui demande si elle a un moment pour que nous nous voyons. Elle me dit que l'article est plein de fautes, d'orthographe, de frappe, de français. Bref je commence à paniquer intérieurement car je l'ai envoyé et il risque d'être refusé. Je cours l'imprimer et en le relisant que ne trouve que trois ou quatre fautes de frappe. Par contre, avec le recul, je m'aperçois qu'à deux reprises j'ai été un peu directe dans mes arguments, notamment ceux qui concerne le directeur « qui n'a aucun pouvoir » (je me cite) et autre chose de pas reluisant sur le contrôle de gestion. J'en déduis donc qu'elle devait être de mauvaise humeur quand elle l'a lu et qu'en plus ces deux aspects ont du l'énerver.

Lundi 21 février 2000 :

J'avais 4 entretiens prévus, deux ont décommandés. Mais un événement mérite une grande attention. J'apportais mon courrier à la case départ lorsque CGxxx me demande au détour du couloir, « au fait, comment se passent vos entretiens ? » ; je réponds « bien, pas de problèmes. » Elle ajoute sur une moue « parce que je n'ai pas de nouvelles ». [...] Bref, elle me dit « j'aimerais quand même avoir des informations qui me soient utiles, savoir un peu ce que les gens pensent du contrôle de gestion ». C'était mal parti. Elle se dirige vers le bureau de CGxxx, qui est là, et je la suis puisque nous parlons en même temps. Là elle me dit « il faudrait que vous me donniez quelque chose » ; je lui explique que je viens de commencer les entretiens, j'en ai fait huit, mais la moitié sont des gens de son équipe. Elle me dit que ce n'est pas grave. [...] Je lui dit alors « bien, je vais essayer de vous préparer quelque chose pour fin mars ». [...] Je lui explique que j'attendais d'avoir interrogé tous les chefs de projet pour me faire une idée. [...] Elle me répond « je m'en fous, pour l'instant vous travaillez votre mémoire dans votre coin [...] pour l'instant mon retour sur investissement est nul ». Elle m'avait déjà dit qu'il fallait que chacun y trouve son compte. Je ne dis rien de ce que je pense, je lui propose alors une synthèse pour dans deux semaines, sachant très bien que je ne pourrai pas la faire. Là encore elle me dit non, qu'elle la veut rapidement.

Encadré 2 : Extraits du journal de terrain

1.1.3. La consultation de documents internes et externes à l'organisation

Dans un second temps, nous avons consulté et rassemblé de la documentation interne, journaux internes, dossiers sur la fusion, échanges de courrier entre les services et le contrôle de gestion, affichages divers. Nous avons eu accès à tous les documents auxquels les membres de l'équipe contrôle de gestion HEGP avaient accès. Le contrôleur de gestion avait une politique de diffusion de l'information qui lui arrivait, tant que cela était possible. De l'avis même de ses collaborateurs, elle les tenait informés d'un grand nombre de choses.

Nous avons consulté les journaux internes (*Flash HEGP et Le Relais*), qui sont également disponibles sur le site Internet de l'hôpital. Nous avons pu consulter les dossiers de constitution des pôles, qui sont extrêmement volumineux, l'équipe projet y travaillant depuis plus de trois ans à mon arrivée. Ces dossiers comprenaient des courriers échangés entre le contrôle de gestion et les services concernés, des descriptifs de projets médicaux, de structures médicales, les effectifs nécessaires, etc. Il ne nous a pas été possible de tous les consulter, par manque de temps. Néanmoins, ces documents se sont révélés une source assez riche d'informations, que ce soit sur les structures médicales, ou sur la nature de certaines relations avec le service contrôle de gestion que laissent sous-entendre certains courriers. Nous avons également eu accès aux fichiers informatiques, et particulièrement au travail sur les structures analytiques qui était en cours.

1.2. Les entretiens réalisés

L'entretien est l'une des quatre grandes méthodes en sciences humaines avec la recherche documentaire, l'observation et le questionnaire. Il constitue un mode privilégié de recueil des informations¹. « *Cette technique correspond à un projet de*

¹ Car « *les données que nous collectons et en fonction desquelles nous agissons dans la vie de tous les jours sont de la même sorte que celles qu'un chercheur qualitatif essaie explicitement de réunir et d'enregistrer. De telles données sont symboliques, encadrées dans un contexte, énigmatiques, et réflexives, ne représentant rien autant que leur empressement ou entêtement à mener à une interprétation et à une réponse significatives* » (Van Maanen, 1979a).

connaissance des comportements humains et des interactions sociales à partir du discours des acteurs. (...) En sciences de gestion, particulièrement, la plupart des recherches qualitatives s'alimentent aux 'mots des acteurs' pour comprendre les pratiques organisationnelles et les représentations des expériences » (Wacheux, 1996, p. 203). Pour Blanchet et Gotman (1992, p. 40), « *l'entretien fait construire un discours* ». Ils précisent que « *ce qui fonde l'entretien [c'est] la production d'une parole sociale qui n'est pas simplement description et reproduction de ce qui est, mais communication sur le devoir-être des choses et moyen d'échanges entre individus* »¹. En cela, il est « *une situation sociale de rencontre et d'échange et non pas un simple prélèvement d'informations* » (p. 17)². Les entretiens permettent ainsi au chercheur d'accéder à des situations fermées dans le temps ou dans l'espace (Burgess, 1984, p. 102). Il s'agissait pour nous de recueillir des informations sur le fonctionnement des dispositifs de contrôle dans les hôpitaux, et plus précisément comment ces dispositifs étaient utilisés, pourquoi et quelles étaient les positions des diverses personnes sur ce fonctionnement.

Nous pouvions ainsi rassembler des informations qui concernaient à la fois les pratiques en matière de contrôle, et les représentations que les acteurs se font des dispositifs et de la relation de contrôle. Car « *l'enquête par entretien est ainsi particulièrement pertinente lorsque l'on veut analyser le sens que les acteurs donnent à leurs pratiques, aux événements dont ils ont pu être les témoins actifs. (...) La valeur heuristique de l'entretien tient donc à ce qu'il saisit la représentation articulée à son contexte expérientiel et l'inscrit dans un réseau de signification. Il ne s'agit pas alors seulement de faire décrire, mais de faire parler sur* » (Blanchet et Gotman, 1992, p. 27). La parole sert alors à accomplir trois actions fondamentales :

- dire comment sont les choses : fonction référentielle
- dire ce qu'on pense des choses : fonction modale
- altérer l'état de l'auditeur : fonction d'acte.

¹ Les auteurs citent Raymond (1984), *L'Architecture, les aventures spatiales de la Raison*, Paris, Centre Georges Pompidou, Centre de Création Industrielle, Coll. « Alors ».

² Blanchet (1997, p. 78) explique que « *le contrat de communication implique un engagement moral qui va au-delà d'un simple fonctionnalisme langagier et constitue la première pierre de la construction sociale sans laquelle le sujet n'aurait aucune existence. Le dialogue peut être considéré comme un micro-*

Blanchet et Gotman (1992) ajoutent que l'entretien s'impose « *chaque fois que l'on ignore le monde de référence, ou que l'on ne veut pas décider a priori du système de cohérence interne des informations recherchées* » (p. 40). L'entretien révèle ainsi la logique d'une action, son principe de fonctionnement. Le discours est finalement action selon Foucault. C'est précisément ce que nous voulions comprendre, à savoir la manière dont les relations de confiance influencent les pratiques et les représentations du contrôle.

Notre démarche a été facilitée par une introduction formalisée auprès des acteurs. Les annexes 12 et 13 reprennent les lettres introductives pour la réalisation des entretiens.

1.2.1. Les entretiens semi-directifs

Pour Blanchet et Gotman (1992, p. 30) « *les domaines d'application de l'enquête par entretien sont multiples : peuvent être rapprochés par ce moyen ce qui est relatif à la vie intérieure de l'individu et aux communications entre individus, le mode de vie des petites communautés, et plus généralement tout ce qui recouvre les microphénomènes sociaux* ». Les auteurs distinguent les travaux centrés sur les représentations, ceux qui concernent à la fois les représentations et les pratiques, et ceux qui se focalisent sur les seules pratiques.

Les enquêtes qui visent la connaissance d'un système pratique (les pratiques elles-mêmes et ce qui les relie : idéologies, symboles, etc.) *nécessitent « la production de discours modaux et référentiels [qui décrit l'état des choses], obtenue à partir d'entretiens centrés d'une part, sur les conceptions des acteurs et d'autre part sur les descriptions des pratiques ».*

De par notre problématique de recherche, la solution pertinente résidait dans les entretiens semi-directifs. Romelaer (1999) parle d'entretien semi-directif centré. Ce type d'entretien nous a permis à la fois, d'obtenir un discours qui soit 'centré' (dans une

laboratoire social où perdre et gagner peuvent signifier perdre la face ou gagner la confiance, ou

certaine mesure) sur les thématiques que nous avons identifiées, mais également de laisser une marge de liberté suffisante à l'acteur dans la structuration de son discours pour que puissent émerger des thèmes qui n'auraient pas été prévus. Ainsi « *l'entretien semi-directif centré réalise un compromis souvent optimal entre la liberté d'expression du répondant et la structure de la recherche* » (Romelaer, 1999).

Grawitz (1993, p. 573) précise que dans l'entretien centré, « *l'enquêteur reste libre quant à la façon de poser les questions, leur libellé, leur ordre, il peut en rajouter, mais il est tenu de recueillir les informations exigées par la recherche* ». L'inconvénient réside dans le fait qu'il est parfois difficile d'interrompre quelqu'un qui est lancé dans un argumentaire ou un développement, même si l'on se rend compte que l'information apportée n'est pas pertinente, tout du moins de prime abord.

1.2.2. Réalisation du guide de l'interviewer

a) Intérêt du guide de l'interviewer

La distinction qui est généralement faite est celle qui oppose le guide d'entretien au questionnaire. Le guide d'entretien est, d'après Blanchet et Gotman (1992) « *un ensemble organisé de fonctions, d'opérations et d'indicateurs qui structure l'activité d'écoute et d'intervention de l'interviewer* » (p. 61). Il se distingue ainsi fonctionnellement du protocole du questionnaire dans la mesure où il structure l'interrogation mais ne dirige pas le discours : « *il s'agit d'un système organisé de thèmes, que l'interviewer doit connaître sans avoir à le consulter* ». Romelaer (1999) introduit la notion de « guide de l'interviewer » qui correspond à la liste des thèmes auxquels l'interviewer s'intéresse, thèmes sur lesquels il est susceptible d'effectuer ses relances. L'ordre, la structure et la formulation des thèmes n'a presque pas d'importance pour un entretien semi-directif centré car les questions du guide ne seront pas posées au répondant. Les thèmes de ce guide sont un aide-mémoire qui signale au chercheur tous les éléments sur lesquels il essaiera d'amener le répondant à s'exprimer de façon approfondie.

changer l'autre, se construire ou se déconstruire, se modifier ».

Le point de départ important, qui lance le discours de l'interviewé, est la phrase d'entame. Elle doit être « *simple, amener le répondant à un discours utile pour la recherche et ne doit pas être menaçante* ». Elle peut ne pas mentionner le sujet de la recherche. Ceci était notre cas.

Comme nous le verrons dans le paragraphe suivant, nous avons interrogé plusieurs catégories de personnes, afin de recueillir une information riche et diversifiée. L'annexe 11 indique la liste des entretiens réalisés). Les deux grandes catégories sont d'une part des individus qui occupent des fonctions de gestion (à différents niveaux hiérarchiques, dans différents domaines de la gestion) ; d'autre part des individus issus du milieu médical, chefs de service et cadres supérieurs infirmiers. A chacune de ces catégories nous avons posé une phrase d'entame différente. Les annexes 12 et 13 présentent les guides d'entretiens pour chacune de ces catégories d'acteurs.

Pour les gestionnaires, la phrase d'entame était : « *Pouvez-vous me parler de vos activités et de vos responsabilités au sein de votre département/service ?* ».

Pour les médicaux, la phrase d'entame était « *Pouvez-vous me parler de la gestion de votre service, de ce dont vous êtes chargés en la matière ?* ».

b) Les personnes interrogées

Notre problématique s'exprimant en termes de relations (de contrôle et de confiance), il nous a semblé important dès le départ d'interroger des personnes de niveaux hiérarchiques différents. Ainsi, nous avons retenu des contrôleurs ou directeurs financiers des hôpitaux et du siège. Comme le précisent Huberman et Miles (1991, p. 63) « *l'échantillonnage suppose que l'on décide non seulement des personnes que l'on va observer ou interviewer, mais aussi des milieux, des événements et des processus sociaux* ». Ensuite, nous voulions analyser les relations de contrôle entre gestionnaires et médecins, ce qui nous conduisait à les inclure dans notre échantillon, les cadres supérieurs infirmiers (anciennement les surveillantes) qui ont une relation hiérarchique

avec la direction de l'hôpital mais travaillent avec le chef de service dans une relation fonctionnelle.

Enfin, il est vite apparu que des enjeux autour du contrôle et de l'information incluaient d'autres acteurs hors du cercle financier. Ce qui nous a conduit dans un premier temps à sélectionner une cinquantaine de personnes à interroger. Blanchet et Gotman (1992, p. 54), précisent que la détermination du nombre d'entretiens dépend du thème de l'enquête et de la diversité des attitudes supposées par rapport au thème. Ils soulignent également la nécessité de contraster au maximum les individus et les situations. C'est dans cette optique que nous nous inscrivions dès le départ.

Si le nombre d'entretiens réalisés (89 au total) diffère si largement du nombre prévu, c'est parce qu'au fur et à mesure de leur déroulement, certaines personnes interrogées et intéressées nous ont conseillé, sur des points particuliers, de nous adresser à un interlocuteur susceptible de nous apporter des informations complémentaires.

Siège de l'AP-HP	
Direction Financière (DF)	8
Direction de la Politique Médicale (DPM)	4 (1NE ¹)
Direction de l'Équipement et des Systèmes d'Information (DESI)	3
Direction du Personnel et des Relations Sociales (DPRS)	4 (2NE)
Total siège	19
HEGP / BBL	
Contrôle de gestion	8
Directeur	1 NE
Affaires Médicales	1
Direction des Systèmes d'Information (DSI)	4
Direction des Ressources Humaines (DRH)	2
Entreprise de Services (EDS)	6
Autres fonctionnels	5
Total HEGP	27
Autres hôpitaux	
Direction des Finances	6
Directeurs	2
Direction de l'Informatique Médicale (DIM)	1
Divers Hors AP	2
Total Autres	11
Total Gestion	57

Tableau 17 : Personnes interrogées au sein de fonctions de gestion

	BROUSSAIS	BOUCICAUT	LAENNEC	TOTAL FONCTION
Chefs de service	8	6 (2NE)	5 (3NE)	19
Cadres Supérieurs Infirmiers	3	4	5 (1NE)	12
Autres			1	1
Total Hôpital	11	10	11	32

Tableau 18 : Personnes interrogées dans des fonctions médicales

Au total 89 entretiens ont été réalisés, dont 79 sont enregistrés et 10 non enregistrés. Pourtant, le critère n'est pas ici le nombre d'entretiens mais la saturation sémantique et la saturation théorique (Romelaer, 1999). Selon l'auteur, il y a saturation sémantique si les nouveaux entretiens que l'on conduit n'apportent plus de descripteurs ou de

modalités différentes de celles que l'on a déjà collectées par les anciens entretiens. Il y a saturation théorique si chaque descripteur identifié dans un entretien est replacé dans le cadre d'une théorie ou d'un modèle. Nous n'avons ressenti la saturation sémantique que très tard dans la réalisation des entretiens, ceci étant dû à la complexité du contexte hospitalier, que ce soit sur les structures, sur les responsabilités, sur les dispositifs de contrôle, sur les dispositions réglementaires.

c) **Deux catégories d'entretiens**

De part la complexité du terrain, de l'organisation hospitalière, et des relations qui lient les acteurs entre eux, nous avons été amenée à réaliser deux types d'entretiens :

- les entretiens principaux devant servir pour l'analyse et qui ont vocation à entrer dans le processus d'analyse des données décrit en section 6.2. ;
- les entretiens secondaires ou « contextuels » qui doivent nous permettre de comprendre un point particulier du phénomène étudié. Cela peut concerner un dispositif de contrôle spécifique, dont il convient de connaître les rouages, cela peut être dû à la situation ou position particulière d'un acteur, cela peut résulter du choix du chercheur suite au déroulement ou contenu d'un entretien.

Ce travail de sélection des entretiens en fonction de la nature des informations qu'ils apportaient est fondamental pour préserver la cohérence des analyses. Certains entretiens contextuels ont apporté une aide précieuse dans la compréhension de certaines représentations. Cela vient du fait que « *les informations issues des entretiens sont validées par le contexte n'ont pas besoin de l'être par leur probabilité d'occurrence. Une seule information donnée par l'entretien peut avoir un poids équivalent à une information répétée de nombreuses fois dans des questionnaires. La réduction relative de l'échantillon nécessaire à une enquête par entretien tient donc au statut de l'information obtenue* » (Blanchet et Gotman, 1992, p. 54). Le tableau suivant présente l'ensemble des entretiens réalisés et la destination des informations récoltées.

¹ NE = entretien non enregistré

TYPE D'ENTRETIEN	REALI-SES	UTILI-SES ¹	PRINCIPAUX ²		CONTEXTUELS	
					Motifs de non utilisation ³	
Contrôleurs HEGP	9	9	8	18%	1	Position hiérarchique
Fonctionnels HEGP	15	13	0	0%	11	Discours spécifique
Direction des Systèmes d'Information (DSI HEGP)	4	4	0	0%	4	Discours spécifique
Direction Financière (DF siège)	8	8	8	18%	0	-----
Direction de la Politique Médicale (DPM siège)	4	4	4	9%	0	-----
Direction de l'Équipement et des Systèmes d'Information (DESI siège)	3	2	0	0%	2	Discours spécifique
Direction du Personnel et des Relations Sociales (DPRS siège)	4	4	0	0%	4	Discours spécifique
Médecins	20	19	15	33%	4	Refus de participer (2) et position spécifique (2)
Cadres Supérieurs Infirmiers	13	13	10	22%	3	Activité spécifique (2) et trop court (1)
Extérieurs HEGP et AP-HP	9	9	0	0%	9	Extérieurs
				100%	40	
TOTAUX	89	85	45	50%	50%	

Tableau 19 : Entretiens principaux et entretiens contextuels de la recherche

¹ Certains entretiens réalisés n'ont pu être exploités du fait de difficultés techniques (mauvais enregistrement, bande abîmée). Il y en a quatre, soit 4,5% des entretiens réalisés.

² Les pourcentages représentent le poids de la catégorie d'acteurs mentionnée dans le total des entretiens principaux retenus pour l'analyse.

³ Les motifs de non utilisation dans la population des entretiens principaux sont les suivants : (1) position hiérarchique : la personne occupe des fonctions hiérarchiques très différentes de celles des autres membres du groupe ou a un statut particulier ; (2) discours spécifique : de part sa fonction, la personne n'est en mesure de parler que d'une très petite partie des thèmes du guide, voire d'un seul ; (3) extérieure : la personne n'appartient pas au domaine du cas, et est extérieure soit à l'HEGP, soit au siège. Pour les quatre groupes d'acteurs, Fonctionnels HEGP, DSI HEGP, DESI siège et DPRS siège, chaque acteur a une fonction très précise qui d'une part, rend son analyse très partielle ou inexistante sur certains points, et d'autre part, aurait permis de le reconnaître dans l'analyse.

1.2.3. Le déroulement des entretiens

Blanchet et Gotman (1992, p. 21) soulignent la nécessité « *de prendre en compte la dimension à la fois sociale et interpersonnelle de l'entretien. (...) Cela ne veut pas dire qu'il n'existe pas de règles, mais simplement que celles-ci doivent être chaque fois adaptées, en fonction de l'objectif qu'on s'est donné* ».

a) **Cadre contractuel de la communication et qualités de l'interviewer**

Blanchet et Gotman (1992, p. 75) soulignent que pour instaurer un cadre contractuel initial, l'interviewer est tenu de dire à l'interviewé les motifs et l'objet de sa demande « *pourquoi cette recherche ? Pourquoi cet interviewé ?* ». Nous précisons ces éléments au début de l'entretien et lors de la phase de prise de rendez-vous. Comme le suggère Wacheux (1996, p. 206), « *les premières minutes de l'entretien seront consacrées à expliquer l'objet de la recherche, les thèmes à aborder et l'utilisation du discours dans la suite de l'analyse. Ce moment est important pour permettre un échange des rôles, et pour qu'une relation de confiance s'établisse* ».

Un interviewé (FONC922) s'exprimait ainsi lorsque, me demandant mon avis sur une question que je lui avait posée, je lui répondit que je ne pouvais pas, dans le cadre de ma thèse, suggérer des modalités de fonctionnement différentes au service dans lequel je réalisais mon observation non participante : « *Il faut faire des préconisations il me semble. Dans ce cadre là c'est logique en plus que vous en fassiez. Il ne faut pas expliquer aux gens comment ils doivent travailler, ce n'est pas ça votre objectif, c'est pas ce que je veux dire. Quand on observe et quand plus c'est un travail scientifique, ce qui est quand même l'image d'une thèse, on peut tout à fait faire des propositions, des suggestions, et si ça cela vous paraît une suggestion intéressante faites là.* » ceci montre l'influence que peut avoir, ou tenter d'avoir, la personne interrogée sur le chercheur.

Il y a dilemme entre la volonté d'obtenir des réponses et la capacité de laisser l'interlocuteur parler librement. Blanchet et Gotman (1992, p. 29) précisent que « *les*

résistances produites dans le cours de l'entretien de recherche sont avant tout liées à deux séries de facteurs : le processus d'objectivation à l'œuvre dans l'interlocution et la régionalisation des représentations. L'objectivation renvoie au fait que, lorsqu'il parle, l'interviewé ne livre pas un discours déjà constitué mais le construit en parlant (...). La régionalisation des représentations évoque (...) le fait que toutes les représentations ne sont pas formulables n'importe où ni en n'importe quelles circonstances (...) ».

b) L'entretien

Nous pensons, à l'instar de Blanchet (1997, p. 152) que l'activité d'écoute n'est pas assimilable à un acte d'enregistrement de données, mais « *est productrice de significations : elle met en œuvre des opérations de sélection, inférences, comparaison par rapport aux objectifs de l'entretien et préparation d'intervention ; l'activité d'écoute est donc [...] une activité de diagnostic* ». En tout état de cause, l'interviewé est confronté à une tâche difficile (Blanchet, 1997, p. 15) : « *il doit construire un discours pertinent alors que des savoirs qu'il pourrait partager avec l'interviewer sont étrangement maintenus manquants. La particularité de cette situation active un processus d'interprétation par l'interviewé des relances laconiques de l'interviewer et, conséquemment, induit des stratégies d'ajustement et de régulation du discours* ». Les trois stratégies que sont la contradiction (contraint l'interviewé à soutenir l'argumentation de son discours), les consignes (tout entretien de recherche débute par une consigne inaugurale) et les relances ont été mises en œuvre afin de répondre à un double impératif, celui de laisser s'exprimer les acteurs aussi librement que possible et celui de récolter une information aussi ciblée que possible sur les thèmes qui nous intéressaient.

<p style="text-align: center;">Phrase d'entame</p> <p>« Pouvez-vous me parler de vos activités, de vos responsabilités et du fonctionnement du service »</p> 	<p style="text-align: center;">Orientations des différents sujets</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Budget ○ Gestion du personnel ○ Responsabilités et fonctions du chef de service (questions de pouvoir) ○ Rôle du siège ○ Etc.
<p style="text-align: center;">Question sur le contrôle</p> <p>« que représente pour vous le contrôle ? »</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ La conférence budgétaire ○ Le suivi de l'activité ○ Les tableaux de bord et les indicateurs
<p style="text-align: center;">Ajustement des questions en fonction des personnes interrogées, des groupes d'acteurs et de leurs zones d'intervention</p>  <p style="text-align: center;"><i>Pertinence de l'entretien semi directif</i></p>	

Figure 1 : Pertinence des entretiens semi-directifs pour notre étude

c) La fiche de synthèse d'entretien

Juste après l'entretien, le chercheur analyse la situation telle qu'elle vient de se dérouler. Ce moment est important pour noter le contexte dans lequel s'est déroulé l'interview, les perturbations éventuelles, les éléments non verbaux et les premières impressions sur la contribution de cet entretien au projet de recherche. La première analyse du discours fait l'objet d'une fiche de synthèse. Il s'agit de comprendre le sens de la situation et ce qu'en disent les acteurs. Huberman et Miles (1991, p. 91) précisent que la fiche de synthèse d'entretiens « est une façon rapide et pratique d'opérer une première condensation des données, sans rien perdre des informations de base (la transcription) auxquelles elle se réfère. Elle permet de fixer des impressions et réflexions, elle

rassemble des données dans 'l'ordinateur humain' –le cerveau du chercheur de terrain – et les rend disponibles pour une réflexion et une analyse ultérieures (...) ». Ces fiches nous ont été particulièrement utiles puisque, compte tenu du nombre d'entretiens réalisés et de leur rythme, nous ne pouvions pas les retranscrire immédiatement après leur réalisation. Par contre, la fiche nous a permis de mettre par écrit nos impressions, les informations intéressantes qui émergeaient et les questions que l'entretien a suscitées. Les interviewés disposent d'un droit de contrôle sur leur discours. L'anonymat leur a été garanti dès le début.

1.2.4. Critères de validation du recueil d'information

a) Les biais dans le recueil des données

Il convient de faire attention au biais de la bonne réponse lorsque les gens connaissent la réponse attendue. C'est la raison pour laquelle nous n'évoquons pas le thème de la confiance en début d'entretien. En effet, compte tenu de la sensibilité du thème abordé, nous avons évité de mettre en avant le thème sur la confiance pour éviter le développement par les sujets de mécanismes de défense. L'emploi d'une technique directive aurait pu aboutir à des situations embarrassantes pour les sujets qui auraient manifesté une certaine méfiance. Notre attitude permet d'éviter ainsi un biais important dans le recueil des données.

b) Les critères de validité du recueil

La collecte des données obéit essentiellement à des critères de fidélité (rigueur dans l'emploi du procédé de collecte) et de validité (des procédés de recueil et des données elles-mêmes), en plus des critères de qualité (exactitude, précision des données) et d'efficacité (coût de l'information) (De Bruyne, Herman et de Schoutheete, 1974, p. 201). Nous avons pris soin de retranscrire, coder et analyser les entretiens selon des critères clairs qui sont exposés dans la section suivante.

Résumé de la section 3 :

Nous avons présenté dans cette section les sources de recueil des données. La principale est constituée des entretiens réalisés.

Nous avons également observé de manière non participative les pratiques des acteurs sur le terrain, ce qui a complété le recueil de données.

Enfin, nous avons eu accès à de multiples documents internes et externes sur le cas étudié.

Section 2. Analyse des données

Compte tenu de la spécificité de la problématique de recherche, observer un concept difficile à percevoir, et de notre démarche qui se voulait compréhensive, nous devons favoriser une démarche d'analyse des données à partir du terrain sans aucune influence théorique. L'analyse de contenu se présente comme « *un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces messages* » (Bardin, 2001, p. 35). Mais ce mode d'analyse des données ne se limite pas à la technique car la réduction des données est déjà une forme d'analyse préliminaire qui affine, itère et corrige les cadres, suggère de nouvelles pistes pour la collecte de données et rend les données plus disponibles pour l'assemblage final des études de cas (Miles, 1979).

L'analyse de contenu permet une attitude de « vigilance critique », « *d'autant plus utile pour le spécialiste des sciences humaines que celui-ci a toujours à l'égard de son objet d'analyse une impression de familiarité [qui] exige le détour méthodologique et l'emploi de 'techniques de rupture'* » (Bardin, 2001, p. 16).

2.1. Une analyse de contenu thématique

2.1.1. Pertinence de l'analyse de contenu

La méthode d'analyse du discours retenue est l'analyse de contenu (par opposition à une analyse linguistique). Cette méthode s'attache à faire émerger la signification du discours alors que l'analyse lexicale ou linguistique est une analyse fondée sur les structures qui va analyser les règles d'organisation des mots.

Au sein de l'analyse de contenu, nous avons opté pour une analyse thématique qui cherche une cohérence inter-entretiens. C'est une méthode d'analyse de discours qui est cohérente lorsque l'on désire expliquer des pratiques et des représentations, et non pas une dynamique de l'action.

Cette analyse thématique peut être horizontale, c'est à dire étudier les différentes formes sous lesquelles le même thème apparaît d'un sujet à l'autre ; elle peut être verticale et passer en revue des thèmes abordés par chaque sujet séparément et en faire la synthèse. Il est également possible de combiner ces deux approches dans la manière de construire la grille d'analyse.

2.1.2. Valeur de l'analyse de contenu comme instrument de recherche : Une assise d'objectivité et de fidélité

Grawitz (1993) fixe un certain nombre de critères pour s'assurer de la valeur de l'analyse effectuée, qui dépend « *des hypothèses émises dans la recherche et des catégories qui les expriment* » (p. 557) :

- *la fidélité* : l'analyse de contenu doit être « objective ». Les résultats doivent être indépendants de l'instrument de mesure, c'est-à-dire des codeurs. Dans notre perspective interprétativiste, c'est l'attitude empathique qui constitue l'assise ou l'argument d'objectivité. En effet, l'identification au sujet permet de dépasser toute querelle sur le statut de l'interprétation et son poids sur la production de la connaissance et sur sa crédibilité au sens objectif du terme. Ainsi, objectivité et interprétation ne doivent plus être conçus comme antagonistes. Ce critère est particulièrement important pour les analyses non quantitatives. « *Plus la façon de recueillir les données sur les intentions de l'émetteur dépend d'une interprétation subjective de l'analyste, plus il est désirable que cette interprétation présente des caractères de constance, répétition, communicabilité* » (p. 555)

- *la validité logique* : l'analyse qualitative « *ne doit donc pas s'enfermer dans une hypothèse hâtive, car l'explication émise au départ, en fonction de*

tel contenu, devra rendre compte également de nouveaux messages » (p. 555).

- *l'inférence* : la direction positive ou négative de l'explication
- *la validité empirique* : la validité peut se vérifier par des comparaisons entre les résultats des différentes techniques. Ce critère rejoint le principe de triangulation des sources d'information.

2.1.3. Une visée heuristique¹

Pour Bardin (2001, p. 32), le détour par les méthodes d'analyse de contenu correspond aux visées suivantes :

- le dépassement de l'incertitude : ce que je crois voir dans le message y est-il effectivement contenu ?
- l'enrichissement de la lecture

Ainsi les procédés de l'analyse de contenu doivent, selon Robert et Bouillaguet (1997, p. 123) « *s'inscrire dans un contexte à caractère fondamentalement heuristique* » qui découle « *surtout de l'inscription du projet dans une problématique originale* ». Cette fonction heuristique est en effet l'une des deux fonctions de l'analyse de contenu, dans laquelle « *l'analyse de contenu enrichit le tâtonnement exploratoire, accroît la propension à la découverte. C'est l'analyse de contenu 'pour voir'* » (Bardin, 1993, p. 33).

L'analyse de contenu thématique élaborée est davantage une analyse des « signifiés » (du contenu), qu'une analyse des « signifiants » (le contenant) (Bardin, 2001, p. 39). Par

¹ Le Petit Larousse compact (1996) donne deux définitions du terme 'heuristique' : (1) Qui a une utilité dans la recherche, notamment la recherche scientifique et épistémologique ; qui aide à la découverte ; (2) Discipline qui se propose de dégager les règles de la recherche scientifique et de la découverte. C'est dans

ailleurs, « *la démarche de l'analyse est double : comprendre le sens de la communication (comme s'il était le récepteur normal) mais aussi et surtout « décaler » son regard vers une autre signification, un autre message entrevu à travers ou à côté du premier* » (p. 46). Cette démarche d'analyse part des données du terrain, pour en inférer un sens. Elle n'est pas incompatible avec la présence d'hypothèses et/ou de propositions de départ, mais ces dernières ne guident pas l'analyse. Le processus d'inférence est structuré et progressif et guidé par les données.

2.2. La procédure de codage

La technique consiste à ventiler les différents éléments dans les divers casiers « selon des critères de faire surgir un sens en ordonnant le désordre initial. Tout dépend bien entendu, au moment du choix des critères de répartition, de ce que l'on cherche ou de ce que l'on espère trouver » (Bardin, 2000, p. 41). Cette analyse, qualifiée d'« horizontale » ou de « transversale » permet la distanciation en mettant à jour les régularités et les ressemblances (p. 96). Par ailleurs, le détour systématisé par l'étude formelle du code n'est pas toujours indispensable car « *l'analyse de contenu peut se faire à partir des significations que le message délivre* ».

2.2.1. Choix de l'unité d'enregistrement

L'unité d'enregistrement désigne « *le segment déterminé de contenu que le chercheur a décidé de retenir pour le faire entrer dans la grille d'analyse* » (Robert et Bouillaguet, p. 30). Plusieurs unités d'enregistrement sont possibles pour les analyses thématiques, le sens d'un mot ou d'un groupe de mots, une phrase entière, des morceaux de phrase, de paragraphes. Notre unité d'enregistrement est la phrase ou le paragraphe. Nous ne pouvons, dans l'optique de compréhension des relations de contrôle qui est la nôtre, séparer un fait, un concept, une représentation du contexte dans lesquels il s'exprime.

le premier sens que nous acceptons ce terme, en considérant qu'en laissant parler les données, on favorise la découverte de voies nouvelles de compréhension des phénomènes.

L'unité de découpage du discours sera donc un découpage transversal par thèmes. Chaque thème est défini par une grille d'analyse élaborée empiriquement. Ce découpage par thème est un découpage stable d'un entretien à l'autre. En effet, Grawitz (1993, p. 620) précise que la validité du codage d'un entretien tient à celle de la catégorisation et du classement qu'elle implique ; *« la validité comme dans toute analyse est fonction, d'une part, du rapport existant entre le contenu à analyser et les catégories retenues et, d'autre part, entre les catégories et les objectifs de la recherche »*.

2.2.2. Elaboration d'un dictionnaire des thèmes primaire

Robert et Bouillaguet (1997, p. 27) précisent que *« l'opération centrale tient dans l'élaboration d'une grille de catégories. Il s'agit en effet d'enregistrer tous les éléments du corpus pertinent afin de les classer par thèmes ou catégories thématiques (...) »*. Définir des catégories revient à expliciter la compréhension intérieure que l'on a du contenu sémantique global du discours des personnes interrogées.

Nous sommes partie sur le terrain avec un dictionnaire des thèmes et une liste de codes associés, réalisé à partir de l'analyse de la littérature. Huberman et Miles (1991, p. 98) conseillent de partir avec une 'liste de départ' de codes. Notre liste possédait un ordre conceptuel qui nous a permis de relier les codes entre eux.

2.2.3. Critères de validité des catégories

Robert et Bouillaguet (1997, p. 28) estiment que les catégories de l'analyse de contenu doivent répondre à quatre qualités fondamentales :

- Exhaustives : *« tout le corpus pertinent doit se trouver enregistré dans la grille »* ;
- Exclusives : *« les mêmes éléments de contenu ne doivent pas pouvoir appartenir à plusieurs catégories »* ;

- Objectives : « *plusieurs codeurs bien informés de la problématique enregistreraient les unités du corpus dans les mêmes catégories* » ;
- Adéquates ou pertinentes : avoir la capacité « *à tenir un équilibre entre le reflet scrupuleux du corpus et l'expression de la problématique* ». Bardin (2001, p. 153) souligne que le système de catégorie doit refléter les intentions de recherche.

Bardin (2001, p. 40) identifie un cinquième critère, l'homogénéité. Toutes les unités d'analyse d'une même catégorie doivent avoir des significations proches.

2.2.4. Les critères de répartition des unités d'enregistrement dans les catégories

Miles et Huberman (1991, p. 97) distinguent trois types de codes :

- *les codes descriptifs*, qui ne suggèrent aucune interprétation, mais simplement l'attribution d'une classe de phénomènes à un segment de texte. Un code descriptif est par exemple le code CONF-NAT, pour isoler une définition de la confiance ;
- *les codes interprétatifs*, lorsque le chercheur perçoit de mieux en mieux les dynamiques locales, lorsqu'il commence à isoler des îlots de sens. Le code CONF-FOND/COMP indique que le texte nous permet de comprendre quelque chose sur la compétence comme l'un des fondements de la confiance ;
- *les codes explicatifs* pour lesquels l'idée est d'indiquer que tel segment de notes illustre un leitmotiv émergent, ou 'pattern', que l'analyste a décelé en déchiffrant la signification des événements ou relations locales.

Ainsi, les codes peuvent se situer à différents niveaux d'analyse, « *allant du descriptif au hautement inférentiel* » (Huberman et Miles, 1991, p. 98). Certains de ces codes sont créés dès le début, d'autres pendant la phase de codage. Notre premier dictionnaire des

thèmes contenait des codes descriptifs, qui ont été enrichis au fur et à mesure de l'analyse par des codes interprétatifs et explicatifs.

2.3. L'exploitation du matériel : le processus de catégorisation en pratique

2.3.1. La phase de pré-analyse : de l'intérêt d'une « lecture flottante »

Cette phase de pré-analyse constitue, selon Bardin (2001, p. 125) une période d'intuitions. La première activité, dit-elle, « *consiste à se mettre en contact avec les documents d'analyse, à faire connaissance en laissant venir à soi des impressions, des orientations. (...) Petit à petit la lecture devient plus précise en fonction d'hypothèses émergentes, de la projection sur le matériel de théories adaptées (...)* ».

Cette phase de pré-analyse, qui débute pendant la phase de recueil de données et s'étale jusqu'à l'analyse a été pour nous le moment qui a vu l'émergence de la problématique d'échange d'information pour l'étude de la relation de contrôle. C'est ce qu'expriment Huberman et Miles (1991, p. 36-37) « *dès le début du recueil des données, l'analyste qualitatif commence à décider du sens des choses, il note les régularités, les « patterns », les explications, les configurations possibles, les flux de causalité et les propositions. Le chercheur compétent ne s'arrête pas à ces conclusions, gardant un esprit ouvert et critique, mais elles sont toujours là, d'abord vagues et informes, puis de plus en plus explicites et enracinées (...)* ». Cette phase de pré-analyse nous a permis de voir émerger la problématique de l'échange d'information et de pressentir la question de l'interprétation.

2.3.2. La catégorisation : un processus nécessaire de condensation des données

La condensation des données renvoie « à l'ensemble des processus de sélection, centralisation, simplification, abstraction et transformation des données « brutes » figurant dans les transcriptions des notes de terrain » (Huberman et Miles, 1991, p. 35).

On ne peut pas dissocier la condensation des données de l'analyse car le chercheur procède à des choix analytiques.

a) Classification dans les grilles d'analyse et réalisation du dictionnaire des thèmes

La grille analyse doit être hiérarchisée en thèmes principaux et thèmes secondaires car il s'agit de décomposer au maximum l'information. Pour Bardin (2001, p. 150), « *la catégorisation est une opération de classification d'éléments constitutifs d'un ensemble par différenciation puis regroupement par genre (analogie) d'après des critères préalablement définis* ».

Il convient également de séparer les éléments factuels des éléments de signification. Nous avons opté pour une classification sémantique, qui repose sur le repérage des thèmes. Les différents codes sont donc liés les uns aux autres en fonction des concepts qu'ils représentent. Ils constituent, pour les codes inférentiels (explicatifs) ce que Huberman et Miles (1991, p. 117) nomment des codes thématiques. Une fois l'entretien codé à la main sur le document papier, nous procédons à l'intégration des codes et des unités d'analyse au sein d'une grille. Le tableau qui suit donne un aperçu de la forme de la grille d'analyse.

Le dictionnaire des thèmes s'est enrichi au fur et à mesure des entretiens. L'étude exploratoire nous a tout d'abord permis d'en construire un, mais qui s'est révélé trop théorique à l'usage. Le processus de codage des entretiens nous a conduit à affiner un certain nombre de catégories, à en rajouter d'autres. Huberman et Miles (1991, p. 14) précisent qu'il est indispensable d'avoir des définitions claires des codes, « *de telle sorte qu'un seul chercheur puisse les attribuer de façon uniforme tout au long de son étude, et que de nombreux chercheurs aient en tête les mêmes phénomènes au moment du codage* ». L'annexe 17 indique la liste des codes du dictionnaire final.

Code personne interrogée : DF 602		
GRILLE D'ANALYSE DES ENTRETIENS		
Code analytique	Texte entretien	Remarques
CG-FONC/INTER/DF	Et puis on manie un peu la carotte avec des aspects d'intéressements qui sont d'autant plus élevés que l'hôpital a un point ISA dégradé. On peut avoir des mécanismes d'intéressement. Au niveau des comptes administratifs pour les hôpitaux qui sont en économie de gestion, en bonus, ils ont vocation à récupérer ce bonus, donc on peut très bien moduler ce retour sur économie en faisant en sorte qu'il soit d'autant plus important que le point ISA est dégradé. C'est à dire qu'on va favoriser un hôpital qui non seulement a des coûts faibles, et qui en plus fait des économies. Ça peut conduire qu'on donne 50 % de son économie à un hôpital qui a un point ISA qui nous paraît dans la moyenne ou en dessous de la moyenne, et puis qu'on ne donne que 25 % à un hôpital qui est au dessus, voire qu'on ne donne rien du tout. Ça peut être un des mécanismes aussi d'incitation à l'amélioration de la valeur du point ISA. (DF602)	
CG-FONC/RISQ/DF	Non, aujourd'hui ce n'est pas mis en œuvre[les COM] parce que on a toujours buté sur la difficulté de pluriannualité de ces contrats, sachant qu'on est contraint nous, à un exercice budgétaire annuel et qu'on évolue en plus, les années passant dans une incertitude budgétaire qui s'amplifie d'années en années. [...] Enfin il y a le SROS c'est vrai on sait ce que on veut faire, mais moi j'ai le sentiment que depuis un certain nombre d'années, c'est beaucoup plus mouvant. Donc si vous voulez, le contexte global budgétaire n'est pas stabilisé du tout et n'est pas rassurant. (DF602)	

Tableau 20 : Exemple de grille d'analyse d'entretien

Il est difficile de coder des entretiens au fur et à mesure de leur réalisation, pour une simple raison de temps. Un entretien d'une heure et demie demande environ six heures de retranscription. Il est recommandé de retranscrire les entretiens aussi tôt que possible. De ce fait, la plus grosse partie du travail de codage s'est déroulée une fois les entretiens retranscrits. Ceci n'a pas été problématique puisque notre étude exploratoire nous avait conduit à construire un dictionnaire des thèmes associé à une liste de codes. Par ailleurs, les notes que nous prenions après l'entretien nous ont permis de trouver de nouveaux codes plus explicatifs, qui ont été intégrés au dictionnaire des thèmes final lors du codage.

b) Le problème du principe d'exclusivité du codage des données

Robert et Bouillaguet (1997, p. 28) précisent, en ce qui concerne le principe d'exclusivité du codage, que « la réalité de la pratique révèle qu'on échappe pas aux

difficultés de classement ». Bardin (2001, p. 153) estime que l'on peut, dans certains cas, « *remettre en question cette règle, à condition d'aménager le codage de façon à ce qu'il n'y ait pas d'ambiguïté au moment des calculs* ». Huberman et Miles (1991, p. 109), soulignent que « *tout bloc de données, qu'il soit une proposition, une phrase ou un paragraphe, est généralement susceptible de se voir attribuer plus d'un code* ». Les codes explicatifs n'ont pas besoin d'être exhaustifs.

Nous pensons, pour l'avoir testé, que le codage ne peut pas être exclusif, c'est-à-dire ne concerner qu'une catégorie donnée, dans deux contextes, l'un théorique ou épistémologique, l'autre technique. En ce qui concerne le contexte épistémologique, est difficile de n'attribuer qu'un seul sens à une unité d'analyse :

- lorsque la recherche a pour but de comprendre la manière dont les acteurs interprètent leurs propres actions et leur donne sens (approche interprétative)
- lorsque l'on souhaite non seulement comprendre la manière dont les acteurs vivent les événements, mais également donner à la réalité que l'on observe un sens qui nous est propre, c'est-à-dire, dans une certaine mesure, expliquer cette réalité que l'on comprend.

D'un point de vue plus technique, lorsque l'unité d'analyse n'est pas le mot mais la phrase ou le paragraphe :

- plusieurs idées sont exprimées dans cette unité d'analyse plus complexe. Ainsi, si l'on veut enrichir la compréhension, on ne peut sélectionner une idée au détriment d'une autre ;
- la démarche de double-codage, d'une part, a pour objet de vérifier l'adéquation du choix du code par rapport au dictionnaire des thèmes élaboré, et ceci soit en faisant coder une même partie d'entretien par deux ou trois personnes différentes, soit en différant dans le temps le codage d'une même partie d'entretien par le chercheur. Cette démarche n'a donc pas pour but de vérifier l'adéquation de la retranscription par rapport aux tonalités du discours enregistré. Or, la phrase telle qu'elle est

retranscrite d'après l'enregistrement d'un entretien, peut l'être de différentes manières en ce sens que les choix de ponctuation ne sont pas évidents. Le chercheur peut, sans aucune volonté de manipulation des données et de leur sens, choisir de mettre à un moment donné du discours, une virgule, un point-virgule ou même un point, influençant ainsi la structure de l'unité d'analyse. Dire alors qu'à une unité d'analyse correspond un code et un seul n'a plus de sens.

Le principe d'exclusivité du codage des données dans le contexte de notre propre recherche n'est pas cohérent avec nos objectifs et la réalité des limites du traitement des données qualitatives issues d'entretiens. L'exemple présenté dans l'encadré suivant va nous permettre de comprendre cet enjeu.

Exemple 1 : codage d'un passage d'entretien

« Il n'y a pas de dialogue régulier entre le contrôle de gestion et les hôpitaux. Il y a des approches au moment de la comptabilité analytique, qui est donc une opération qui se fait annuellement qui dure plusieurs mois qui nécessite un gros travail de retraitement aussi bien au siège que dans les hôpitaux où certains petits hôpitaux n'ont pas de système informatique perfectionné et retravaillent tout à la main.

Donc c'est vrai que c'est un gros travail, c'est le seul moment de l'année je dirais où il y a un dialogue régulier, sur ce que l'on peut, nous, découvrir ici au siège par rapport aux informations qui nous sont données et qui nous semblent anormales, donc on se met en rapport avec eux en disant est-ce que c'est vrai, est-ce que vous pensez que ce chiffre correspond à la réalité. On n'a pas un grand impact ; ce que l'on souhaiterait c'est qu'il y ait quand même des indicateurs de performance, des indicateurs un peu différents de ce qui existe aujourd'hui, peut être plus appropriés à certaines activités, qui soient fournis aux hôpitaux plus régulièrement pour leur permettre à eux de voir s'il y a une dérive, un dérapage et de pouvoir peut être faire plus souvent appel à nous dans le cadre de la multitude d'informations que l'on détient et qu'on ne sait pas toujours peut être redonner en temps et en heure et sous une forme intéressante. »

Encadré 3 : Passage d'entretien

Les passages en italiques illustrent l'information précise qui concerne le code mentionné. Le contexte ne peut pas être dissocié du reste sans porter préjudice à l'interprétation.

Code	Thème lié au code	Passage de l'entretien
REL-CAR/FREQ/DF	Fréquence des relations de contrôle (entre siège et hôpitaux)	Il n'y a <i>pas de dialogue régulier</i> entre le contrôle de gestion et les hôpitaux. Il y a des approches au moment de la comptabilité analytique
SI-CAR/CPTA/DF	Caractéristiques du système d'information de comptabilité analytique	La <i>comptabilité analytique</i> , qui est donc une <i>opération</i> qui se fait annuellement qui <i>dure plusieurs mois</i> qui nécessite un <i>gros travail de retraitement</i> aussi bien au siège que dans les hôpitaux où certains petits hôpitaux n'ont <i>pas de système informatique perfectionné</i> et retravaillent tout à la main.
REL-CAR/FREQ/DF	Fréquence des relations de contrôle (entre siège et hôpitaux)	Donc c'est vrai que c'est un gros gros travail [la comptabilité analytique], <i>c'est le seul moment de l'année je dirais où il y a un dialogue régulier</i>
INFO-QUAL/DIFF/FIAB/DF	Difficultés d'avoir une bonne qualité de l'information liées au manque de fiabilité de celle-ci	Certains petits hôpitaux n'ont pas de système informatique perfectionné et retravaillent tout à la main. Donc c'est vrai que c'est un gros gros travail, c'est le seul moment de l'année je dirais où il y a un dialogue régulier, <i>sur ce que l'on peut, nous, découvrir ici au siège par rapport aux informations qui nous sont données et qui nous semblent anormales</i> , donc on se met en rapport avec eux en disant <i>est-ce que c'est vrai, est-ce que vous pensez que ce chiffre correspond à la réalité.</i>
REL-INFL/PRAT/DF	Influence des relations sur les pratiques de contrôle	Donc on se met en rapport avec eux en disant <i>est-ce que c'est vrai, est-ce que vous pensez que ce chiffre correspond à la réalité. On n'a pas un grand impact.</i>
REL-CA/FREQ/DF	Fréquence des relations de contrôle (entre siège et hôpitaux)	Ce que <i>l'on souhaiterait</i> c'est qu'il y ait quand même <i>des indicateurs de performance</i> , des indicateurs un peu différents de ce qui existe aujourd'hui, peut être plus appropriés à certaines activités, qui <i>soient fournis aux hôpitaux plus régulièrement</i> pour leur permettre à eux de voir s'il y a une dérive, un dérapage et <i>de pouvoir peut être faire plus souvent appel à nous</i> dans le cadre de la multitude d'informations que l'on détient et qu'on ne sait pas toujours peut être redonner en temps et en heure et sous une forme intéressante.
INFO-QUAL/DIFF-RAP/DF	Difficultés liées au manque de rapidité d'obtention de l'information	La multitude d' <i>informations</i> que l'on détient et <i>qu'on ne sait pas toujours peut être redonner en temps et en heure et sous une forme intéressante.</i>
INFO-PROD/VOL/DF	Volume d'informations	<i>La multitude d'informations que l'on détient</i> et qu'on ne sait pas toujours peut être redonner en temps et en heure et sous une forme intéressante.

Tableau 21 : Exemple des modalités de codage d'un entretien

2.3.3. Un triple niveau d'analyse

a) Les grilles d'analyse

Les grilles d'analyse constituées sont utiles à deux niveaux :

elles réduisent le volume (en nombre de pages) de l'entretien

elles organisent l'information par sous-thèmes

Pourtant, en débutant le processus de catégorisation, nous pensions que nous pourrions procéder à l'inférence et l'interprétation à partir des grilles d'analyse, regroupant les thèmes codés et les unités d'enregistrement correspondantes, à savoir la phrase ou la paragraphe. Les annexes 15 et 16 présentent des grilles d'analyse.

Bien que le processus de catégorisation ait réellement permis de faire émerger des problématiques nouvelles et apporté des réponses à certaines questions, le volume d'information restait important et il nous était difficile de procéder à une analyse plus fine. Nous avons ainsi décidé de procéder à trois étapes supplémentaires, afin de garantir une plus grande qualité d'analyse :

- réaliser des matrices individuelles ;
- réaliser des matrices collectives à regroupement conceptuel
- réaliser des matrices interprétatives, qui sont présentées dans la troisième partie de la thèse.

Ces matrices constituent des formats de présentation au sens de Huberman et Miles (1991, p. 143) c'est-à-dire « *un format spatial qui présente de façon systématique des informations à utiliser* ». Le choix du format est une opération décisive qui détermine les variables à analyser et la démarche à adopter. Plus encore, ces matrices favorisent l'analyse et l'interprétation des données. La tactique recommandée par Eisenhardt (1989b) consiste à sélectionner des catégories ou des dimensions et ensuite rechercher des similarités intra-groupes, couplées à des différences intergroupes. Cela permet de regarder les données de manière différente et d'ouvrir le champs des interprétations possibles. Les dimensions, suggère l'auteur, peuvent être suggérées par le problème de

recherche ou par la littérature existante, ou bien le chercheur peut simplement choisir certaines dimensions. Dans notre cas, plusieurs concepts issus de l'analyse de la littérature étaient liés au concept de confiance et nous en étions de ce fait 'avertie'. Pourtant, nous avons favorisé dans l'analyse leur modalité d'expression dans le discours des acteurs. Ce qui signifie que nous n'avons pas systématiquement recherché ces concepts mais nous les avons 'reconnus' et rendus explicites lorsqu'ils étaient présents. Dans la même logique, nous avons introduit des concepts nouveaux lorsque cela était rendu nécessaire pour l'interprétation de ces mêmes discours.

b) La matrice individuelle : une analyse verticale par entretien

La construction d'une matrice pour chaque entretien reprend les thèmes principaux mentionnés, et les analyse selon plusieurs dimensions :

- Quelle est la définition qui en est donnée ou comment est-il exprimé ?
- Quelle est la portée explicative de ce thème (quelles interprétations peut-on faire) ?

Nous avons nommé cette première matrice, « *matrice individuelle* ». Elles permettent une réduction importante des données, et commencent à en organiser la signification pour faciliter l'analyse. Les annexes 18 et 19 présentent deux exemples de ces matrices¹.

Les règles de décision suivies concernent les modalités de sélection des segments de données entrées dans les matrices. Ces règles doivent être stables pendant le processus. Le travail de 'remplissage' de la grille a été une source de réflexion importante. Nous avons pu revenir sur chaque entretien dont les informations étaient ordonnées par thèmes, et de les analyser en fonction des dimensions retenues pour la matrice.

¹ Nous n'avons inclus que deux exemples de matrices individuelles pour deux raisons. D'une part, elles représentent un volume d'environ 150 pages et les annexes présentées auraient été trop volumineuses. D'autre part, et pour l'aspect le plus important, on y retrouve une grande partie du contenu de l'entretien, qui est confidentiel, et dont on aurait pu retrouver l'auteur.

Pour chaque thème, nous nous sommes demandée quelles étaient les informations primordiales, ce qu'il fallait retenir et ce que cela nous permettait de comprendre. La relecture des grilles a favorisé une analyse plus proche du texte et de la manière dont les individus se sont exprimés sur le thème. La catégorisation était centrée sur le sens du discours. La réalisation des matrices s'est également faite sur la manière dont le discours était formulé.

c) La constitution de « mémos »

La rédaction de 'mémors' permet d'explorer le sens du codage des entretiens. L'information restant très riche, nous avons donc réduit les données en synthétisant dans un tableau les éléments de chacune des matrices individuelles. L'annexe 19 présente ces 'mémors'. Ils aident, comme l'atteste Charmaz (2000, p. 517) à relier l'interprétation analytique et la réalité empirique. Ils nous ont permis de faire émerger les interprétations à partir des matrices individuelles, facilitant les étapes ultérieures, la construction des matrices collectives pour l'analyse intra-groupes, et donnant des pistes pour les analyses inter-groupes.

**d) La matrice collective à regroupement conceptuel :
une analyse intra-groupe**

Nous avons élaboré, à partir de ces matrices thématiques individuelles, des matrices pour chaque thème. Chacune de ces matrices concerne donc un thème particulier. Pour chaque thème, nous avons indiqué, individu par individu, les dimensions interprétatives et les données condensées. Compte tenu du grand nombre d'entretiens réalisés, et pour davantage de lisibilité, nous avons réalisé une matrice par thème et par groupe d'acteurs. Nous ne pouvions en effet aisément avoir l'ensemble des personnes interviewées regroupées sur une feuille.

Ces matrices sont appelées « *matrices à regroupement conceptuel* », nous les avons qualifiées de '*collectives*' pour les différencier des précédentes. Les annexes 21 à 26 présentent ces matrices à regroupement conceptuel. Elles permettent d'explorer des

relations. Notamment, deux fonctions spécifiques à ce format nous intéressaient (Huberman et Miles, 1991, p. 195) :

- nous permettre d'avoir sur une seule feuille les réponses d'une catégorie d'acteurs à un thème donné ;
- permettre une première comparaison des réponses entre personnes interrogées.

Nous avons illustré par un concept la représentation de la relation de contrôle pour chaque acteur au sein de son groupe, et ce pour chaque thème.

2.4. Interprétation des résultats

L'objectif est d'apprécier l'importance des thèmes dans le discours, sans pour autant procéder à une analyse fréquentielle (mesure de la fréquence d'apparition d'un thème). Il conviendra davantage d'interpréter la présence ou l'absence d'une catégorie donnée en tenant compte du contexte. Il faut donc étudier les unités d'analyse dans leur contexte afin de comprendre comment elles sont utilisées. Notamment, il convient d'analyser avec quelles autres unités d'analyse elles apparaissent ou sont associées dans le discours. Il faut donc tenter de formaliser les relations entre les différents thèmes contenus dans un discours. Cela permet d'expliquer certains comportements et de mettre à jour des relations entre comportements organisationnels et les préoccupations des acteurs. Car, « *l'analyste reste libre de ses choix pour autant qu'il en justifie la pertinence* » (Robert et Bouillaguet, 1997, p. 124). Ce processus est possible car « *l'homme est un découvreur de sens ; il peut en quelques instants trouver une signification aux événements les plus chaotiques. L'équilibre de chacun dépend de cette faculté : c'est en organisant et en interprétant le monde sur le plan cognitif qu'on le maintient cohérent et prévisible* » (Huberman et Miles, 1991, p. 383).

Par ailleurs, notre manière de rendre compte des phénomènes étudiés dépend du référentiel dans lequel on se situe. C'est ce qui confère, dans une large mesure, son caractère unique à l'étude de cas. Selon notre conception du monde qui nous entoure, nous mobiliserons certaines images plutôt que d'autres pour rendre intelligible ce réel que nous avons étudié. La métaphore, bien que souvent considérée comme « *une simple technique destinée à embellir le discours* » (Morgan, 1989, p. 3), a une signification

beaucoup plus importante. C'est que « *l'emploi de la métaphore suppose une façon de penser et une façon de voir qui agissent sur la façon dont nous comprenons le monde en général* ».

2.4.1. L'attitude interprétative et la sensibilité théorique du chercheur

L'interprétation des résultats nécessite une *sensibilité théorique* (Strauss et Corbin, 1990) qui fait référence à une qualité personnelle du chercheur. Elle indique « *une conscience des subtilités du sens des données* » (p. 41). Chacun peut arriver dans la situation de recherche, précisent-ils, avec des degrés de sensibilité différents qui dépendent des lectures précédentes et à l'expérience qui intéresse le domaine. La sensibilité théorique est liée « *à la qualité de perspicacité, la capacité à donner du sens aux données, la capacité à comprendre, et la capacité à séparer ce qui est pertinent de ce qui ne l'est pas* » (Strauss et Corbin, 1990, p. 42). Robert et Bouillaguet (1997, p. 124) souscrivent à cette perspective et considèrent que « *l'analyse de contenu ne doit pas être considérée comme une panacée. Néanmoins, comme toute technique maniée avec maîtrise et discernement, elle est en mesure de libérer, dans le traitement de nombreux textes, l'inventivité interprétative* ». Bardin (2001, p. 16) souligne quant à elle que « *l'attitude interprétative demeure en partie dans l'analyse de contenu actuelle, mais elle est étayée par des procédures techniques de validation* ».

Les sources de cette sensibilité théorique sont la littérature, l'expérience professionnelle, et le processus analytique lui-même. Car, précisent les auteurs « *la conscience et la compréhension du phénomène augmentent lorsque [le chercheur] interagit avec ses données* » (Strauss et Corbin, 1990, p. 43). Ceci provient du fait que l'on collecte et que l'on se pose des questions sur les données, que l'on fasse des comparaisons, que l'on réfléchisse à ce que l'on voit, que l'on élabore des hypothèses, que l'on développe des petits cadres de références théoriques sur les concepts et leur relations. En retour, le chercheur utilise ces facteurs pour regarder de nouveau les données. Souvent, disent-ils, une idée ou une prise de conscience en entraîne une autre, nous amenant à regarder les données de plus près, à donner du sens à des mots qui semblaient ne pas en avoir précédemment, et de chercher des situations qui pourraient expliquer ce qui arrive. Cette

sensibilité accrue aux concepts, à leurs sens, et à leurs relations est ce qui rend si important d'entremêler la collecte et l'analyse des données.

Nous avons ressenti cette sensibilité théorique pendant le processus de catégorisation, simplement par le fait que des argumentations se référaient implicitement à des théories que nous connaissions, à des hypothèses que nous avons faites émerger de la littérature, à des explications données. C'est à ce moment là que nous avons compris l'importance d'avoir dans un premier temps exploré dans la littérature les liens entre contrôle et confiance. Cette exploration théorique assez large s'est révélée très féconde pour augmenter notre « sensibilité théorique » et a grandement facilité l'inférence et l'interprétation des données.

2.4.2. Le processus d'inférence comme fondement de l'interprétation

a) L'inférence

Pour Bardin (2001, p. 43), l'analyste tire parti des messages qu'il manipule « *pour inférer (déduire de manière logique) des connaissances sur l'émetteur du message ou son environnement. Il travaille sur des indices soigneusement mis à jour par des procédés plus ou moins complexes (...). Si la description (...) est la première étape, nécessaire, et si l'interprétation (la signification accordée à ces caractéristiques) est la phase ultime, l'inférence est la procédure intermédiaire qui permet le passage, explicite et contrôlé, de l'une à l'autre* ». On appelle « conditions de production » ou « variables inférées » ces faits « déduits logiquement sur la base de certains indices sélectionnés et fournis par la phase descriptive de l'analyse de contenu » (p. 44).

b) L'interprétation

Le processus de catégorisation nous a clairement permis à la fois de comprendre la manière dont les acteurs se positionnaient et concevaient la relation de contrôle, les échanges d'informations, mais également de faire émerger des problématiques sous-jacentes à la nôtre, des esquisses de réponses, des idées. De manière plus spécifique,

nous avons pu comprendre comment la confiance ou la méfiance intervenait, se manifestait, influençait la relation de contrôle en général, les échanges d'informations en particulier. Pour Huberman et Miles (1991, p. 37) « *les significations qui se dégagent des données doivent être testées quant à leur plausibilité, leur solidité, leur 'confirmabilité', en un mot leur validité. Sinon on se retrouve avec des récits intéressants, dont on ignore la véracité et l'utilité* ».

Ainsi, le deuxième temps de l'analyse transversale « *reprend les éléments de l'analyse thématique exposés précédemment et procède, de manière classique, à une comparaison-interprétation impliquant les différents membres de l'échantillon* ». (Robert et Bouillaguet, 1997, p. 106). Cependant, « [...] *en mettant en lumière certaines interprétations [l'intuition] tend à en reléguer d'autres à l'arrière-plan* » (Morgan, 1989, p. 3).

Il existe plusieurs tactiques d'interprétation (Huberman et Miles, 1991, p. 384). Nous en avons mobilisé plusieurs, à des moments différents de l'analyse, afin de :

- *repérer des thèmes* : il s'agit ici de la raison qui nous a conduite à la fois à construire des grilles d'analyse puis des matrices. Coder puis regrouper des parties de texte par thème a été pour nous un moyen efficace de faire émerger des thèmes dans le discours. Nous avons également accordé de l'importance à la présence ou à l'absence d'un thème. Nous ne leur avons pas toujours accordé l'importance qui leur était due après la phase de lecture flottante. Comme le précisent les auteurs (p. 388), l'important est d'être capable « (a) *d'identifier d'autres preuves réelles de l'existence de cette configuration ; (b) de ne pas ignorer les éventuels témoignages la remettant en question* » ;

- *repérer des relations entre variables* : Cette technique d'interprétation est guidée par notre problématique de départ, à savoir les liens existants entre le contrôle et la confiance. Elle est représentée par les deux dernières colonnes de nos matrices, qui sont pour les auteurs un moyen économique de les repérer ;

- *trouver des variables intervenantes* : la recherche de relations entre deux variables peut être compliquée par le fait qu'une troisième intervienne. Il est intéressant de la mettre au jour. Les auteurs soulignent qu'il est plus facile de trouver des variables intervenantes lorsque l'on dispose de multiples exemples de la relation à deux variables, que l'on peut examiner, contraster et comparer. L'étude de multiples relations de contrôle s'avère pertinente de ce point de vue puisque leur comparaison favorise l'identification d'autres variables intervenantes ;

- *atteindre une cohérence théorique* : il ne s'agit plus seulement de travailler dans le seul domaine des observables, « *mais aussi dans celui des non-observables [en scellant] les deux par des couches successives de 'colle' inférentielle* » (p. 413). Le chercheur doit passer des relations aux éléments conceptuels et aux théories, c'est-à-dire relier les résultats de l'étude aux propositions générales. Cette tactique est intéressante, dans notre cas, pour deux raisons. D'une part, elle indique que ce résultat a un « analogue conceptuel », ce qui confère davantage de plausibilité au résultat et au concept, qui se retrouve ancré empiriquement dans un nouveau contexte ; d'autre part ; elle permet d'expliquer pourquoi un thème apparaît et jette une lumière nouvelle sur des questions plus larges.

2.4.3. Modalités de restitution des données

a) Types de restitutions et choix d'un cadre d'analyse

Nous avons choisi la restitution de cas théoriques et interprétatifs, dans laquelle la théorie est intégrée. Cette position est cohérente avec l'attitude et la méthode adoptées, mais permet surtout de rendre compte de manière intelligible et intéressante des résultats de la recherche. Elle permet d'organiser une compréhension parfois diffuse et souvent dense et complexe.

Le processus d'analyse nous conduit à élaborer des typologies des relations de contrôle. Ce système de classification est, comme nous l'avons décrit, construit à partir de plusieurs critères (les dimensions de la relation de contrôle) qui forment ensemble un schéma de pensée grâce auquel les phénomènes peuvent être comparés et mieux compris (Quivy et Van Campenhoudt, 1995, p. 230).

b) L'écriture comme mode de connaissance

Il est souvent fait référence à l'écriture comme façon de décrire le monde social. Mais rendre compte par l'écriture ne représente pas seulement une activité de mise en forme à la fin d'une recherche. L'écriture, ainsi que le suggère Richardson (2000, p. 923) constitue en elle-même une manière de savoir, une méthode d'analyse et de découverte. Elle se révèle être, selon nous, un processus de connaissance pour celui qui lit le compte rendu d'un travail de recherche, mais également pour celui qui le rédige. Connaissance du sujet de recherche, connaissance de lui-même. Van Maanen (1988) parle d'histoire ou de conte et s'attache à définir les différents styles que peut utiliser l'auteur. Les écrits ethnographiques, nous dit-il (p. 1), peuvent et en fait informent la conduite et le jugement humain d'innombrables façons et mettant le doigt sur les choix et les contraintes qui résident au cœur de la vie sociale. L'auteur analyse les conventions narratives et la rhétorique qui modèlent ces récits.

Geertz (1988, p. 16) pose à ce sujet deux questions intéressantes auxquelles le travail de recherche gagnerait à apporter des voies de réponse, ou tout du moins auxquelles le chercheur devrait songer lors de la rédaction de son travail. La première interrogation touche à la signature, et « *concerne la construction d'une identité à travers l'écriture* ». La seconde touche au discours et « *concerne l'élaboration d'une façon de présenter les choses - vocabulaire, rhétorique, méthode d'argumentation - liée à cette identité de telle manière qu'elle semble en être issue, comme une remarque est issue d'un esprit* ». L'écriture, mais aussi le contact avec les acteurs du terrain, de même que la durée de la thèse donnent une dimension particulière à la recherche.

ETAPES DU PROCESSUS	OBJECTIFS
Condensation des données	
<i>Avant l'étude de cas</i>	
1. Elaboration du cadre conceptuel	Choix et définition des concepts pertinents, sélection de théories potentiellement intéressantes pour la compréhension du phénomène,
2. Etude exploratoire	Evolution de la problématique de recherche Mise en place d'une instrumentation préalable (guide d'entretien, grille d'analyse) Analyse du potentiel et des difficultés du terrain
3. Question de recherche initiale	Resserrer le thème de recherche trop large Cibler davantage la littérature
<i>Pendant l'étude de cas</i>	
4. Réalisation de guides d'entretien	Permet de cibler le recueil de données en fonction des groupes d'acteurs interrogés
5. Réalisation du dictionnaire des thèmes	Choix des catégories Associer des codes à des thèmes et sous-thèmes Permet de cibler l'analyse en fonction non plus de catégories théoriques, mais du discours réel des acteurs : de nombreuses catégories, plus 'pratiques' émergent.
<i>Pendant et après le recueil des données</i>	
6. Codage des entretiens	Permet de classer le discours des acteurs par thèmes et leur attribuer des codes
7. Réalisation des grilles d'analyse	Regrouper des portions de discours (ou UE, unités d'enregistrement, phrases ou paragraphes) des acteurs en fonction des codes attribués ; Facilite la 'lecture flottante' par la visualisation de l'importance de chaque grand thème : le chercheur est invité par les données à une première analyse
Analyse et présentation des données	
<i>Pendant l'étude de cas</i>	
1. Présentation du cas étudié	Présentation de l'HEGP et de son environnement social, politique, structurel. Présentation des dispositifs de contrôle étudiés
<i>Après le recueil / Distanciation par rapport au terrain</i>	
2. Réalisation des matrices thématiques individuelles	Analyse 'verticale', c'est-à-dire en profondeur de chaque entretien en trois axes : a) regroupement des UE par grand thème et réduction des UE (le chercheur élimine les UE non signifiantes pour l'analyse) b) le chercheur indique les interprétations possibles des aspects observés du phénomène c) le chercheur identifie les dimensions principales de la relation de contrôle pour l'acteur
3. Réalisation de 'mémos'	Le chercheur synthétise les informations au sein d'un mémo pour chaque acteur, en indiquant les caractéristiques principales et la manière dont elles sont exprimées, ainsi que les pistes d'interprétation possibles.
4. Réalisation des matrices collectives à regroupement conceptuel	Pour chaque dimension de la relation de contrôle (grands thèmes) et pour chaque acteur regroupé dans sa catégorie, le chercheur condense davantage les données pour faire émerger « l'essence » de la représentation de l'acteur.

Interprétation et discussion des résultats	
1. Elaboration des matrices interprétatives	Comparer les représentations des acteurs individuels (pour chaque thème ou dimension de la relation de contrôle) au sein de chacun des groupes d'acteurs pour faire apparaître des logiques particulières.
2. Comparaisons intra-groupes	Récapitulatif des logiques suivies par une catégorie particulière Regrouper les acteurs qui sont dans une même logique pour chacune des dimensions de la relation de contrôle Typologie de relations de contrôle dans chaque groupe d'acteur
3. Comparaisons inter-groupes	Comparer les relations de contrôle de chacun des groupes d'acteurs entre eux Analyser les différentes relations de contrôle identifiées Faire apparaître des stratégies de contrôle globales et leurs fondements
4. Retour sur la théorie	Trouver des fondements théoriques à l'interprétation permet d'assurer la validité de la recherche

Tableau 22 : Synthèse du processus global d'analyse des données¹

¹ Le terme 'analyse' est ici envisagé de manière large puisque nous considérons que le simple fait de sélectionner, ou de ne pas sélectionner, une théorie ou un concept dans un cadre de recherche constitue déjà un choix, qui peut orienter les analyses. Nous verrons dans la suite de la recherche que cela n'a pas été le cas pour nous, compte tenu du fait que nous avons souligné dès le départ notre volonté de rester ouverte à une 'logique de la découverte' malgré les choix théoriques explicités. Cette volonté de comprendre le phénomène étudié en dehors de contraintes théoriques nous a d'ailleurs amené, pour interpréter les données, à élargir le cadre initial et introduire d'autres concepts plus pertinents (cf. chapitre 8).

RESUME DU CHAPITRE 5 :

Ce cinquième chapitre avait pour objectif d'expliciter les conditions de la recherche, du recueil à l'interprétation des résultats.

Le souci de comprendre les fondements de la relation de contrôle nous a incitée à en observer plusieurs, à différents niveaux hiérarchiques, impliquant des acteurs différents.

Nous avons opté pour un dispositif d'analyse rigoureux, inscrit dans une logique du terrain, pour que la (ou les) représentation(s) de la relation de contrôle émergent de la réalité vécue par les acteurs. Notre méthode d'analyse de contenu thématique a conduit à une analyse du discours et à la constitution de matrices pour saisir les liens entre les concepts.

Un processus progressif de réduction des données, puis d'inférence nous a permis d'interpréter les données en vue de proposer une explication du rôle de la confiance dans la relation de contrôle et de son impact sur les échanges d'information.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Cette deuxième partie de la thèse était consacré à la présentation de la démarche globale de recherche.

Notre démarche compréhensive nous a conduit à préférer une démarche qualitative, et plus particulièrement l'étude de cas.

L'Hôpital Européen Georges Pompidou constitue un cas intéressant des points de vue théorique et pratique.

Notre question de recherche nécessitait la mise en œuvre d'un dispositif complet d'analyse des données. La figure suivante en retrace les grandes étapes.

La troisième partie de la thèse présente les analyses effectuées et les résultats de la recherche.

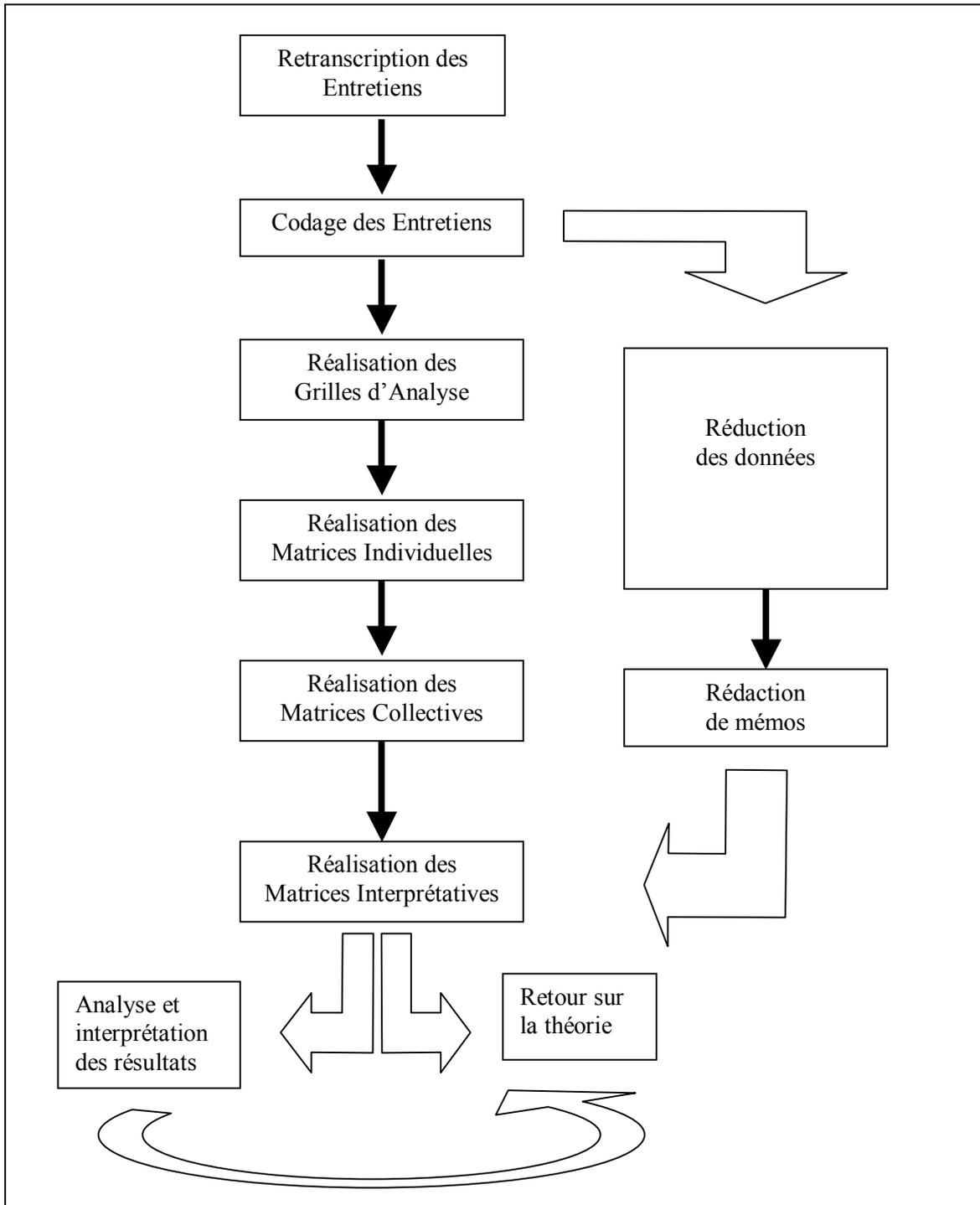


Figure 2 : Processus d'analyse des données

TROISIEME PARTIE

ANALYSE EMPIRIQUE DE RELATIONS DE CONTROLE : L'HOPITAL EUROPEEN GEORGES POMPIDOU

*« Le fossé qui sépare la fréquentation des autres là où ils sont
et leur représentation là où ils ne sont pas,
toujours immense mais jamais vraiment conscient,
est brusquement devenu extrêmement présent ».*

*« Les poètes et les mathématiciens connaissent depuis longtemps
l'inadéquation des mots à l'expérience,
leur tendance à conduire simplement dans d'autres mondes [...] ».*

C. Geertz (1988, p. 130/137)

Cette troisième partie de la thèse présente les analyses et les résultats de la recherche. Ils sont issus d'un processus élaboré spécifiquement pour l'étude.

Le **sixième chapitre** de la thèse (premier de cette troisième partie) présente les analyses des représentations individuelles de la relation de contrôle. Ces analyses ont pour but de faire émerger les logiques spécifiques à chacune des dimensions de la relation de contrôle.

A partir d'une synthèse de ces données nous procédons, dans le **septième chapitre**, à des analyses intra-groupe et inter-groupe afin de saisir les dynamiques socio-organisationnelles à l'œuvre dans la relation de contrôle.

Le **huitième et dernier chapitre** est consacré à la présentation des résultats de la recherche, interprétés à l'aune d'un cadre théorique émergent.

**CHAPITRE 6 ANALYSE DES REPRESENTATIONS
INDIVIDUELLES DE LA RELATION DE
CONTROLE**

Nous présentons dans ce sixième chapitre l'analyse de nos données à partir des représentations individuelles de la relation de contrôle. Notre démarche consiste en effet à générer, à partir du terrain, une compréhension de la relation de contrôle.

Cinq dimensions ont émergé du processus de condensation des données : le contrôle, l'information, la communication, les relations, la confiance. Elles constituent les facteurs permettant selon nous de comprendre les fondements de la relation de contrôle.

Le dispositif élaboré s'est avéré lourd à mettre en œuvre. Son objectif est de permettre, dans des situations de contrôle complexes, d'identifier les logiques d'acteurs. Au fur et à mesure du processus d'analyse, destiné à rendre lisible ces logiques, certains groupes se sont avérés plus homogènes que d'autres dans leur discours. C'est le cas en particulier des cadres supérieurs infirmiers, dont les matrices collectives (présentées en annexe 25) se sont révélées suffisamment explicites pour que nous puissions procéder à l'interprétation. De ce fait, il n'a pas été, pour ce groupe particulier, utile de procéder à un découpage plus fin du discours. Nous aboutissons du fait de cette bonne lisibilité des représentations de cette population, à l'identification de caractéristiques spécifiques des dimensions de la relation de contrôle. Ce à quoi précisément les matrices interprétatives conduisent.

Par ailleurs, les informations que nous souhaitons faire apparaître et sur lesquelles nous avons travaillé sont les suivantes :

- l'acteur (membre d'une catégorie particulière) ;
- ce que signifie cette dimension pour l'individu ;
- l'interprétation du concept et de sa signification ;
- la manière dont le concept se manifeste dans le discours ;
- la logique qui nous permet de caractériser le concept.

Chacune des quatre sections suivantes est consacrée à l'analyse des dimensions de la relation de contrôle chez une catégorie d'acteurs.

Section 1. Les contrôleurs de gestion HEGP

1.1. La dimension « contrôle »

Acteurs	Ce qu'il signifie	Interprétation (pourquoi)	Comment il se manifeste	Logique
CG902	Formalisation	Sortir du flou	Besoin de temps	Clarification
CG903	Rencontre	Dialogue et rapprochement	Faire parler les gens, faire exprimer le désir	Dialogue
CG904	Eduquer	Remonter information / formaliser besoins	Echange / Dialogue	Dialogue
CG905	Optimiser	Pas de dérapage	Choses officielles / rationaliser	Clarification
CG906	Rigueur	Avoir chiffres fiables	Grande attention aux chiffres / formalisme	Clarification
CG907	Formaliser	Situer / planifier	Mettre les choses par écrit	Clarification
CG908	Se justifier	Contrôler la dépense sinon problème siège	Quête de l'explication / convaincre	Clarification
CG909	Déléguer	Clarifier les responsabilités	Lien avec stratégie	Clarification

Tableau 23 : Matrice interprétative des contrôleurs HEGP pour le thème « contrôle »

Nous pouvons identifier **deux axes dans la représentation du contrôle** : un premier que nous nommerons « **formalisation** », dans lequel le contrôle signifie formalisation, optimisation, rigueur, et qui se manifeste par un souci de clarté, de rationaliser, de formalisme. Ce premier groupe relève de la « *logique de la clarification* », c'est-à-dire une quête de clarté, essayer d'y voir plus clair, de se référer à des choses officielles.

« Il faut qu'on mette en œuvre des procédures de travail. () Je veux des choses écrites qui sont bien claires et bien nettes // Je n'ai pas d'information homogène. J'ai du mal à avoir une information claire et facilement retraitable » (CG902).

« Dans TAGES () il y avait () des UA qui n'étaient pas officielles dans ISIS. Donc j'ai demandé qu'on arrête ; je m'en suis tenue rien qu'aux choses officielles. () Moi j'ai essayé de rationaliser tout ça, j'ai fait les choses officielles. Ca ne s'est pas passé sans problème, c'est à dire que les gens n'étaient pas d'accord ». (CG905)

« Alors, il faut déjà que les choses soient bien organisées, bien et qu'il y ait beaucoup de rigueur, parce qu'au niveau des chiffres, il faut beaucoup de rigueur () que ce soit côté budget, que ce soit côté activité. Beaucoup de rigueur sinon ce n'est pas possible surtout pour un hôpital aussi vaste que l'HEGP ». (CG906)

« L'activité de cette année ne sera pas la même et ça peut se justifier tout doit se justifier (). C'est vrai qu'il y a des choses qu'on ne peut pas prévoir mais bon c'est dans une marge quand même // Tout ça c'est prévu. Nous faisons, pour pouvoir fonctionner on est obligé de prévoir. Donc en début d'année nous faisons des prévisions pour pouvoir fonctionner dans l'année en cours, bon c'est vrai qu'on se plante mais parfois c'est juste ! Mais bon parfois ça arrive qu'on ait ...mais bon !! Tout s'explique ! Tout s'explique ! // C'est vrai que on aime bien savoir, voir comment les services dépensent aussi. Parce que nous, nous avons aussi les budgets de services où on vérifie ; on alloue à chaque service un budget () et c'est nous qui les contrôlons. On les contrôle, il est vrai que ça se passe bien la plupart du temps. Lorsqu'il y a de fortes dépenses on voit les responsables, les cadres infirmiers et ils nous expliquent. Mais bon la plupart du temps comme je vous dit on a des explications , on peut avoir des explications, tout est explicable // Pour nous le contrôle de gestion c'est vérifier, voir si, pourquoi... » (CG908)

Le second axe propose une représentation du contrôle fondée sur la stratégie du « **dialogue** ». Le contrôle signifie rencontrer les acteurs, éduquer et se manifeste par un souci d'échange, par une volonté de faire parler les acteurs et de leur faire exprimer leurs désirs.

« En fait on fait exprimer aux gens leurs désirs et leurs obligations // Et puis l'objectif c'est surtout de faire parler, de faire se rencontrer des gens // C'est vrai que c'est pas très palpable tout cela. Je crois qu'il y a beaucoup d'intuition, il doit y avoir une partie de bon sens aussi, de curiosité toute bête. // Je trouve, je n'aime pas que les budgets soient perçus comme une punition, une bonification, c'est pas ça. Ce qui permet de faire fonctionner les gens d'une bonne manière ». (CG903)

Cette distinction entre les deux axes du contrôle, « formalisation » et « dialogue » est une distinction classique entre le contrôle-vérification et le contrôle-conseil. On note parfois un double positionnement chez certains acteurs qui mentionnent à la fois l'axe formalisation et l'axe dialogue (par exemple CG905). Cependant, le contexte est ici fondamental puisque dans ce cas, la représentation du contrôle comme dialogue a été mentionné suite à une question directe « *qu'est-ce que le contrôle représente pour vous ?* », alors que la représentation du contrôle comme formalisation apparaît clairement dans le discours, mais sur une question non explicite sur ce thème. On voit ainsi apparaître deux catégories de discours, un discours officiel sur ce que doit être le

contrôle, et une vision personnelle de ce qu'il est. C'est à ce second aspect que nous avons accordé la primauté.

1.2. La dimension « information »

Le tableau suivant analyse le statut de l'information pour les « contrôleurs HEGP ».

Acteurs	Ce qu'il signifie	Interprétation (pourquoi)	Comment il se manifeste	Logique
CG902	Savoir / connaissance	Crédibilité	Collecte, recherche	Acquisition
CG903	Décision (pour les autres)	Ne pas aller dans le mur / ne pas passer pour un guignol	Vérification systématique	Service
CG904	Respect des règles	Transparence de l'information	Retour d'information / partage	Service
CG905	Système d'information	Vecteur du rôle de conseil	Part d'inconnu	Vecteur
CG906	Voir, percevoir	Pour pouvoir discuter	Foi dans les chiffres	Vecteur
CG907	Suivi	Mettre à jour	Recenser les données	Vecteur
CG908	Non maîtrise	Difficulté d'accès au SI ; autorisation nécessaire	Volonté d'entrer dans le SI, d'y aller	Acquisition
CG909	Se déposséder	Pouvoir de décision	Possibilité de négocier	Acquisition

Tableau 24 : Matrice interprétative des contrôleurs HEGP pour le thème « information »

L'élément commun à la question de l'information est que tous les acteurs en soulignent le rôle fondamental et en souhaitent davantage. Cependant, nous avons identifié **trois motivations à une information accrue** :

- l'information pour soi
- l'information pour aller vers les autres (un moyen)
- l'information pour les autres (un objectif)

Pour une partie des acteurs l'information a clairement pour objectif de résoudre un problème que l'on rencontre soi-même. Il s'agit d'acquérir de l'information pour savoir et accroître sa connaissance, pour avoir l'impression de maîtriser, pour avoir des données à jour. C'est l'information pour soi, ou la logique « **d'acquisition** ».

« J'ai besoin de tout. Pour l'analyse de données, j'ai besoin de savoir tout ce qui est mis en place. Pour l'aide à la décision, j'ai besoin de savoir quelles données je sors, ce que je mets dans les systèmes d'informations. () Le contrôle de gestion c'est parfois de la relation publique. C'est glaner de l'information partout de quelque façon qu'elle se présente // Mais c'est la compétence. () C'est quelqu'un qui a le plus de connaissances sur des thèmes donnés, () qui a eu aussi un temps d'application de ses connaissances. Et puis, c'est quelqu'un qui quand elle parle de quelque chose, elle sait de quoi elle parle. Qu'on ne peut pas prendre en défaut en tous les cas ». (CG902)

« C'est vrai que on aime bien savoir, voir comment les services dépensent aussi // Il y a une catégorie de dépenses où vous avez l'exploitation proprement dite, et puis il y a aussi des travaux que je n'ai pas, les travaux que je ne vois pas, et puis il y a aussi des dépenses, d'ailleurs que je ne maîtrise pas en totalité mais on me donne des chiffres qui viennent du siège // Vous ne pouvez pas rentrer dedans [dans SISIFE] tout le temps. Disons qu'à notre niveau on est même tenu de, on ne peut pas aller là maintenant (). C'est eux [siège] qui nous donnent l'autorisation et la possibilité de travailler // Nos systèmes sont très lourds. On ne rentre pas comme on veut dedans, on ne rentre pas à n'importe quelle période ou n'importe quelle époque, ce n'est pas tout le monde qui peut y rentrer. Il y a quelqu'un qui a une clef, il y a quelqu'un qui a un mot de passe, et c'est là où c'est très dur » (CG908)

Pour un deuxième groupe de contrôleurs, l'information apparaît davantage comme un moyen d'aller vers les autres. On note à la fois un souci d'acquérir de l'information pour mieux voir, pour mieux conseiller l'autre. Il s'agit d'une logique de « vecteur »

« Mais moi je vois plutôt ça comme un rôle de conseil, suite à des remarques, ou plutôt je pense qu'on fait des investigations, on regarde par exemple les dépenses et on analyse. () On peut pas se permettre de donner des conseils si on n'a pas constaté quelque chose. C'est de la recherche, de l'analyse, je pense » (CG905) //

« Alors, il faut déjà que les choses soient bien organisées, bien et qu'il y ait beaucoup de rigueur, parce qu'au niveau des chiffres, il faut beaucoup de rigueur () que ce soit côté budget, que ce soit côté activité. Beaucoup de rigueur sinon ce n'est pas possible surtout pour un hôpital aussi vaste que l'HEGP // Mais par exemple les conférences budgétaires chaque année, c'est quelque chose de très, très important. Il faut vraiment aussi être sûr de ses chiffres quand on arrête une situation au 31 décembre il faut avoir des chiffres vraiment fiables. Il faut que ce soit fait très très sérieusement // Et donc le directeur financier va avec son chiffre bien préparé, lors de cette conférence budgétaire, toute discussion est ouverte // Avoir des chiffres absolument fiables, il faut que tout soit fiable du début jusqu'à la fin et que chacun soit très concerné par sa tâche quelle qu'elle soit, et à ce moment là, à partir du moment où on a des chiffres très fiables on peut vraiment les exploiter, on peut vraiment les discuter et on peut voir ce qu'on peut améliorer » (CG906)

« On recense les données // La dernière réunion qu'on a faite, on met des sommes comme ça... J'aimais pas, que des chiffres // on est là pour ressortir toutes les données qui permettent un meilleur suivi budgétaire.)// Il faut vraiment qu'il travaille bien, qu'il ai mis ses dernières données à jour, il faut pas qu'il soit brouillon. // difficultés avec les cadres quand ils ont pas les mêmes chiffres que nous et puis le recensement des données sur TIGRE ne fonctionne pas forcément bien. // mais on a pas vraiment toutes les données. // On échange des données. Il faut que les données soient bien à jour. // Maintenant il faut recenser les données, faire le tri pour voir ce qui est intéressant ou pas // Au niveau travail déjà c'est savoir gérer, aller vers l'information // Mais au niveau du suivi, moi je vois l'informatique comme un outil donc je vois le suivi, tu peux rassembler les informations. » (CG907)

Pour un dernier groupe de contrôleurs, produire de l'information pour l'autre est l'objectif ultime. Les notions de partage de l'information ou encore de fiabilité de l'information pour ne pas conduire l'autre à prendre une mauvaise décision sont centrales. Nous sommes dans une logique de « **service** ».

« C'est surtout pour moi une analyse, un recueil de données qui vont servir à faire des études. C'est pour faire des études qui vont servir à d'autres personnes à prendre des décisions // Parce que nous on ne va pas décider () Mais pour la décision, il faut donner tous les paramètres, toutes les possibilités, toutes les simulations possibles // Parce que les gens qui ont à prendre des décisions ils ont besoin d'être sûrs de ce qu'on leur a donné comme informations. Ils vont pas passer pour un guignol après parce que quelqu'un d'autre aura une autre information // Parce que si on s'aperçoit que quelqu'un n'est pas fiable, qu'on en parle pas et que ça continue à pas être fiable, on envoie les gens au mur pour prendre des décisions parce qu'on a pas vérifié suffisamment » (CG903)

« En fait on a également un rôle de recenseur de besoin et de mettre en cohérence avec les besoins du service. Alors comment faire? Je crois qu'il n'y a que par le dialogue et puis tester des outils finalement. Essayer d'en chercher, de les mettre en place, de les, de les informatiser, de les automatiser et leur rendre surtout le résultat de ce que peuvent produire ces outils // () garantir le retour d'information à chacun. Le contrôle de gestion c'est un lieu d'information, d'organisation de l'information, de recensement, de don d'information, c'est le garant de la formalisation de l'information et notre contrat à nous et notre mission c'est de rendre cette information aussi clairement que possible, de restituer cette information aussi claire que possible à chacun // () mise en cohérence des nomenclatures, des outils de suivi institutionnels () et partager cette information » (CG904)

La question de l'information constitue une dimension importante de la relation de contrôle pour le groupe « contrôleurs HEGP », que l'on peut apprécier dans l'intensité qui lui est donnée de même que par le temps passé par les interlocuteurs à en parler.

1.3. La dimension « communication »

Le tableau suivant présente les analyses du thème « communication ».

Acteurs	Ce qu'il signifie	Interprétation (pourquoi)	Comment il se manifeste	Logique
CG902	Engagement	Assurer fiabilité de l'information	Difficulté à aller vers l'autre	Evitement
CG903	Expression	Faire parler, faire participer	Aller vers l'autre	Rencontre
CG904	Aide / Ecoute	Anticiper les besoins	Ne pas avoir peur d'aller vers l'autre	Pèlerin
CG905	Conseil	Pour gagner la confiance des acteurs	Disponibilité	Rencontre
CG906	Ecouter / Questionner	Pour améliorer ; mieux voir	Pas de problème si erreur ou info fausse ; critique positive	Pèlerin
CG907	Clarifier	Pour mieux situer / être cohérent	Mettre à jour ses informations	Rencontre
CG908	Se justifier	Convaincre sinon difficulté	Peur du siège / malaise	Evitement
CG909	Prise de risque	Responsabilité en jeu	Dialogue difficile	Evitement

Tableau 25 : : Matrice interprétative des contrôleurs HEGP pour le thème « communication »

Nous avons identifié pour ce thème « communication » deux grandes tendances :

- la peur de l'autre
- la recherche de l'autre

La logique « **d'évitement** » se manifeste par une peur, voire une certaine angoisse d'aller vers l'autre. Cet autre peut être le corps médical ou le siège. Dans le premier cas, cette difficulté s'explique par le fait que communiquer est vécu comme un engagement ou une prise de risque. Le support de cette communication est l'information, et en assurer la fiabilité devient l'objectif primordial. Les difficultés rencontrées pour assurer la fiabilité de l'information et l'enjeu que l'acteur lui attribue bloquent en quelque sorte la communication, qui est alors vécue comme un problème. Parallèlement à cette référence à la communication en termes de « problèmes », on peut noter une attitude passive, d'attente que l'autre vienne. Cela se manifeste à la fois par l'indication qu'il faudrait que l'autre se déplace, et par, le cas échéant, un déplacement, la rencontre de l'autre vécue comme une contrainte :

« J'ai demandé le nombre d'actes pour un bloc par mois. Je n'ai jamais eu l'information. J'ai dû aller sur place avec la surveillante et prendre le cahier, un gros pavé. Si elle n'avait pas été là, je n'aurais rien compris à ce qu'il y a dedans. En fait ils se demandent « mais pourquoi est-ce qu'ils veulent savoir cela ? ». S'ils venaient me le demander, je leur dirais () // Il y un problème qui est un problème de langage et un autre qui est un problème de tournure d'esprit // Ils ne voient pas les choses dans leur globalité. Ils sont au centime près. Nous on fait du pilotage /. Car on a un problème de communication c'est clair » (CG902)

Dans le second cas, la communication est vécue comme une perpétuelle justification, la crainte d'avoir à communiquer :

« C'est vrai que parfois on se repose sur le chef de service, pour pouvoir avoir une vision la dépense qu'on va avoir. C'est une aide aussi à la prévision des dépenses ; on est obligé parfois de les appeler, d'aller les chercher, les surveillantes, pour avoir les renseignements pour savoir comment on va procéder » // « Donc c'est là où on a des difficultés, c'est dans le recueil de l'information » // « Oui, parce que il faut justifier. Et pour justifier ce n'est pas évident, il faut pouvoir convaincre ; et ce n'est pas toujours évident lorsqu'on vous a demandé de ne pas dépasser » // « Le siège nous demande de justifier nos dépenses lorsqu'on dépasse, mais ce n'est pas drôle de dépasser donc on est tenu quand même de rester dans son enveloppe (...) pour ne pas se trouver dans les difficultés ». (CG908)

« Les contrôleur de gestion soient des gens dynamiques, ouverts - capables de prendre des positions, en tout cas d'adresser des messages () et qui ne se cantonnent pas dans le travail uniquement bureaucratique. // dialogue dans les actes de gestion soit plus important -que les décisions soient plus collectives. - accent est beaucoup mis sur la responsabilité. Et la responsabilité ne se partageant pas, je crois que les conditions du dialogue sont difficiles. // Lorsqu'il y a un problème (), c'était la direction qui disait aux médecins « vous dépensez trop ». // le dialogue il naît moins des organisations que des individus. La personnalité du président du CCM, la personnalité du chef de service, du directeur, du directeur financier () gens qui sont plus ou moins à l'écoute, pour lesquels le dialogue est plus ou moins l'enjeu. Et puis le dialogue c'est difficile, c'est long, c'est une prise de risque » (CG909)

Dans la logique de la « **rencontre** », au contraire, d'une part les acteurs expriment la volonté d'aller vers l'autre, de se déplacer, et d'autre part, l'erreur potentielle, la fausse information transmise ne constituent pas un bocage à la communication :

« La communication c'est, même si on l'a pas toujours, c'est anticiper le besoin des autres, mais en même temps demander si on ne se trompe pas ; ne pas avoir peur d'aller vers l'autre et de lui demander : est-ce que je me suis trompé en vous donnant ça ou pas ? // J'ai toujours essayé d'écouter les gens, les cadres, les médecins, j'ai jamais hésité à aller dans les services, à voir ce qu'ils utilisent // Donc comment retrouver une information? () Eh bien je l'ai retrouvé dans les cahiers des surveillantes qui écrivaient dans leur cahier, donc à la main, tous les jours, des choses. C'est ce type d'information. Les surveillantes m'ont photocopié leurs cahiers ». (CG904)

« Je pense qu'avec les cadres à mon avis il 'y a pas de problème () j'ai d'excellentes relations avec les cadres supérieurs, même avec les chefs de service // Moi je les [CSI]] rencontre lors des réunions, avec les cadres surtout. Elles savent bien que si elles ont besoin de m'appeler, elles hésitent pas elles m'appellent. N'importe quand, je les rappelle, elles savent que je suis disponible et moi si je les appelle j'ai pas de problème non plus » (CG905)

« Moi quelque fois quand j'ai fait un travail pour un cadre supérieur, j'irai le lui porter. En même temps si vous voulez , en un seul coup d'œil elle va le voir (), mais déjà ça va être plus rapide, je vais y aller () et puis ça permet des contacts // Il faut toujours être très à l'écoute des critiques en fait, quant le service critique il ne faut pas le prendre comme un point négatif, si ça peut être négatif mais justement c'est très intéressant. Et justement il faut essayer toujours d'améliorer les choses par rapport à toutes les critiques que l'on peut avoir ». (CG906)

1.4. La dimension « relation »

Le tableau suivant présente les analyses du thème « relations ».

Acteurs	Ce qu'il signifie	Interprétation (pourquoi)	Comment il se manifeste	Logique
CG902	Des problèmes (med)	Liberté et pouvoir des médecins	Impression de face-à-face	Lutte
CG903	Intermédiaire (med)	Eviter conflit / calmer le jeu	Distance / Objectivité	Contact
CG904	Anticiper les besoins	Rendre des résultats	Aller dans les services	Contact
CG905	Réseau (CSI)	Obtenir des info pour le rôle de conseil	Connaître les gens / aller les voir	Contact
CG906	Contact (CSI)	Les voir, se déplacer, plus rapide	Ne prend pas beaucoup de temps	Contact
CG907	Ambiance de travail	Plaisir de faire	Motivation	Contact
CG908	Contrainte (médecins)	Pouvoir des médecins	Obligations / position de faiblesse	Acceptation
CG909	Conflit	Partage du pouvoir	Jouer le jeu	Lutte

Tableau 26 : : Matrice interprétative des contrôleurs HEGP pour le thème « relations »

Deux manières de vivre les relations apparaissent :

- la relation vécue comme contrainte
- la relation vécue comme capital

Dans le premier cas, le relationnel est présenté comme problématique. Dans chaque cas, c'est le pouvoir des médecins qui est la source de ces difficultés relationnelles, soit dans une relation de face-à-face potentiellement conflictuelle, soit dans une relation d'acceptation pour éviter le conflit. Il s'agit alors d'une relation vécue comme « **contrainte** » :

« Il y a des gens à qui on a donné des responsabilités qui ne vont pas avec le grade. () Il y a un problème hiérarchique // Oui, donc, ça arrive les problèmes relationnels. J'en ai rarement. Au personnel médical ici on en a typiquement // J'aimerais que certains arrêtent d'être agressifs avec nous car on est pas responsables de tout. Il y a des gens avec qui le contrôle ne passera jamais // C'est le pouvoir des médecins. On est contrôleurs de gestion et on aide au pilotage. On aura à lutter contre le pouvoir des médecins qui veulent faire certaines activités à certains coûts sachant qu'on a une politique définie et qu'on va aller à l'encontre de tout cela // Pour moi, quand ils ont décidé de faire une dépense sur un compte particulier, quand ils viennent ils sont forcés de propositions. Ils disent : j'ai décidé que j'allais acheter des cartouches noires (). Donc là, ils font ce qu'ils veulent. () Et ils sont libres aussi de développer des segments d'activité » (CG902)

« On peut couper la poire en deux () on arrive à négocier. En général on donne, on fait le maximum pour donner parce que ce n'est pas évident non plus de discuter avec, lorsqu'on est administratif, de voir du côté médical, on ne peut pas trop // C'est vrai parfois on est bien obligé du point de vue technique, on est obligé de faire la dépense même si elle est importante, pour le fonctionnement de l'hôpital, peut être que ce service a du renom () et on ne peut pas dire qu'on a pas d'argent qu'on ne peut pas lui acheter ce matériel, on est obligé parfois de faire certains achats // Quand un chef de service vient, un chef de service demande, () On ne peut pas lui dire non vous n'allez pas le faire parce que ça coûte trop cher. Ça on ne peut pas ! » (CG908)

Lorsque la relation est vécue au contraire comme « **capital** » permettant une meilleure remontée d'information, ou une meilleure résolution des problèmes, les acteurs favorisent le développement de ces relations, dont la forme varie du simple rôle d'intermédiaire, à la construction d'un réseau :

« Le contrôle de gestion peut essayer d'être l'intermédiaire entre deux extrémités d'un même pôle. Mais ça impose que vous ayez une distance. Il faut être hyper objectif. Pas épouser les causes des uns et des autres. Il faut être drôlement solide. Même si on aime pas quelqu'un, qu'il bosse bien, il faut faire la part des choses // Moi je n'ai qu'un rôle d'intermédiaire là-dedans (). C'est plus un rôle, pas de conseil, mais d'intermédiaire // Et bien quand vous avez des pilules à faire passer, il faut faire du relationnel avant que ça déclenche des incendies. Je crois qu'il y a un rôle de pivot, c'est vrai qu'il y a d'autres intervenants » (CG903)

« C'est un réseau qui a été tissé, je connais les gens, donc je vais les voir. Ils sont pas toujours disponibles, mais en principe j'arrive facilement à obtenir les informations // Nos collègues des autres services, ça se passe très bien aussi. () C'est vrai que c'est un réseau qui se tisse avec le temps ça s'est pas fait en deux jours » (CG905)

« Quelques fois moi je vais les voir, ça me prend 5 minutes, ça crée des liens et puis oui voilà ! Dialogue pour le rapprochement. Et quand il y a un problème et quand il y a dialogue comme ça, ça se passe bien. Même si elle a une erreur, par exemple, admettons même si il y a eu une erreur ou qu'il y a eu quelque chose. A partir du moment où la personne sait un peu comment vous travaillez, ça se passe beaucoup mieux ». (CG906)

Relationnel et communication se rejoignent et permettent de dédramatiser la rencontre et l'erreur potentielle. Créer des liens apparaît comme un facteur clé de la démarche de contrôle.

1.5. La dimension « confiance »

Nous avons élaboré une typologie de la confiance organisationnelle qui pouvait se reposer sur les conditions suivantes :

- confiance issue des compétences / de l'expérience de l'individu
- confiance issue des intentions / moralité de l'individu
- confiance issue de la réputation de l'individu
- confiance issue des règles ou procédures formalisées
- confiance issue de l'institution

Les deux premières conditions relèvent de la confiance interpersonnelle. Les trois autres de la confiance impersonnelle.

La confiance est un thème dont l'analyse est plus subtile, d'une part parce qu'il n'apparaît pas toujours de manière directe et explicite, et d'autre part parce qu'il faut en identifier les fondements, les conditions organisationnelles.

Acteurs	Ce qu'il signifie	Interprétation (pourquoi)	Comment il se manifeste	Logique
CG902	Compétence	Le savoir ; être carré : référence à un formalisme (règles)	Quelqu'un sur qui on peut compter ; au bout des choses ; confier un dossier	Compétence
CG903	Honnêteté	Fiabilité de l'information	Respect de la parole donnée	Intention / moralité
CG904	Intégrité	Donner une information fiable	Partage et retour d'information	Intention
CG905	Pas de crainte / Confier des choses	Se construit avec le temps / avec la proximité	Echanges naturels / quotidiens	Intentions (interpersonnelle)
CG906	Chiffres fiables	Formalisme = rigueur ?	Foi dans les chiffres / dans l'institution	Règles / procédures / institution ?
CG907	Ambiance de travail	Plaisir d'accomplir une mission	Motivation	Confiance (interpersonnelle)
CG908	Méfiance	Le siège n'a pas confiance	Ne voit pas, ne maîtrise pas, ne peut pas accéder	Méfiance (intentions ?)
CG909	Légitimité	Jouer le jeu	Responsabilités claires	Règles ?

Tableau 27 : : Matrice interprétative des contrôleurs HEGP pour le thème « confiance »

On constate dans un cas une méfiance dont l'origine se trouve dans les intentions. Il est intéressant de donner qu'elle concerne les relations siège-hôpital.

De manière plus générale, c'est une confiance interpersonnelle qui émerge chez ce type d'acteurs :

- dans les **intentions** ou la moralité de l'autre :

« Mais bon pour moi, l'honnêteté c'est le plus important (). Je n'aime pas les menteurs en tout cas. Déjà, dans le quotidien il vous dit qu'il l'a fait, il l'a pas fait. Il vous donne des informations qui sont pas bonnes, dans un but précis. La fiabilité de ses informations... » (CG903)

« Donc il faut déjà que le service, les cadres et les médecins même nous perçoivent comme étant une aide. Donc une certaine relation de confiance. Et il faut également qu'ils puissent avoir confiance dans le retour que je leur donne. Il faut que les données qui sortent d'ici soient des données sûres, vérifiées, fiabilisées, etc. » (CG904) //

« Moi je sais que si je les rencontre, on a tout de suite, ce sont des échanges naturels, on a pas de craintes. Moi je sais que les surveillantes me confient facilement des choses comme ça. () C'est une relation quotidienne. Il se trouve qu'il y a rien de particulier, c'est un quotidien c'est tout. C'est vrai que ça s'est fabriqué avec le temps // Quant à nos relations avec les services () moi j'en doute pas en ce qui concerne xxx, avec les autres je sais pas, je les connais pas. Je pense que c'est une question de confiance et que ça se gagne quand on l'a pas. Je suis très sereine // C'est vrai lorsque vous arrivez avec votre casquette de contrôleur de gestion les gens tout de suite ils ont peur, on vient les fliquer, on vient les contrôler, et tout de suite ils ont tendance à se ramasser. Il faut pas que ce soit présenté comme ça. Si on veut gagner leur confiance on a intérêt plutôt à se présenter comme des gens, des conseillers qui sont là pour les aider à optimiser leur gestion, de conseiller, je dis bien ». (CG905)

- dans les **compétences** de l'autre :

« C'est quelqu'un qui est très droit, très ordonné aussi, une bosseuse et quelqu'un de consciencieux. A qui moi, un dossier comme cela, je peux lui confier sans problèmes. C'est quelqu'un qui va jusqu'au bout des choses. () C'est quelqu'un sur qui on peut compter. (). C'est quelqu'un de carré ». (CG902)

La confiance interpersonnelle identifiée, et qui concerne en majorité les intentions fait référence aux relations avec les cadres supérieurs infirmiers (ou cadres) ou avec les médecins.

Résumé de la section 1 :

Les caractéristiques des cinq dimensions de la relation de contrôle identifiées chez les contrôleurs de gestion HEGP sont les suivantes :

→ L'analyse de la dimension « contrôle » fait émerger deux logiques :

- la formalisation
- le dialogue

→ L'analyse de la dimension « information » fait émerger trois logiques :

- acquisition
- vecteur
- service

→ L'analyse de la dimension « communication » fait émerger deux logiques :

- évitement
- rencontre

→ L'analyse de la dimension « relations » fait émerger deux logiques :

- contrainte
- capital

→ L'analyse de la dimension « confiance » fait émerger deux points :

- le cas de méfiance identifié concerne les relations avec le siège
- la majorité des autres individus font référence à une confiance dans les intentions de l'autre, l'autre représentant les communautés de l'hôpital, soit les cadres, soit les médecins.

Section 2. La Direction des Finances

Nous présentons à présent la dimension « contrôle » pour la direction des finances.

2.1. La dimension « contrôle »

Acteurs	Ce qu'il signifie	Interprétation (pourquoi)	Comment il se manifeste	Logique
DF601	Comparer / vérifier	Dire attention / clignotant	Regarder / recouper / pister	Sanction
DF602	Sanction	Incertitude / instabilité	Plan d'économie / bâton	Sanction
DF603	Indicateurs de performance	Aide aux hôpitaux	Fournir l'information	Aide
DF604	Procédures	Clarifier les termes	Règles de gestion	Procédure
DF605	Comparer	Référentiels identiques	Règles de gestion	Procédure
DF606	Contractualiser	Dépasser complexité de la négociation	Avoir des informations plus précises / croiser	Procédure
DF607	Contrainte	Pour qu'ils utilisent les outils	Négociation	Sanction
DF608	Responsabilisation	Délégation d'objectifs et de moyens	Négociation	Aide

Tableau 28 : Matrice interprétative de la Direction Financière pour le thème « contrôle »

Trois axes se dégagent de la dimension « contrôle ». Une première conception envisage le contrôle comme **sanction**, et met l'accent sur l'importance de vérifier, de faire des économies, et de conduire les hôpitaux à utiliser les données de gestion.

« On calcule des écarts sur tout () on va comparer les services entre eux. L'objectif c'est de donner un clignotant, de dire attention vous vous êtes deux fois plus chers à tel endroit // Et en faisant une analyse plus fine, on peut voir quels postes dépassent de manière notoire dans un sens ou dans l'autre. // c'est vérifier s'il est bien prévu que cet hôpital augmente ses lits. Si c'est acquis on regarde par le biais de la comparaison des moyennes de la spécialité ; on essaie aussi d'avoir des informations sur sa spécialité pour essayer d'évaluer au plus juste les budgets dont il a besoin. () donc on regarde ce que les services ont demandé. Donc on donne un avis comparatif. // On a initié un certain nombre de réunions pour le premier plan d'économie, () où on avait essayer de pister, enfin de faire pister par les hôpitaux tous les actes qui étaient faits en doublon // qu'il ait une certaine compétence au niveau de toutes les règles, qu'il connaissent bien toute la partie procédures, plan comptable, activité de la maison » (DF601)

« Il y a les sanctions classiques qui consistent, dans un hôpital qui dépasse de lui en reprenant sur le budget de l'année suivante, de pénaliser () Cela a un effet négatif, c'est que ça peut conduire à mettre la tête sous l'eau complètement de l'hôpital. // Alors il y a d'autres types de sanctions auxquelles le monde médical est très sensible : c'est la sanction sur les enveloppes d'équipement médicaux. On va réduire, on dit l'hôpital a dépassé ses crédits, donc on réduit l'enveloppe des équipements médicaux. () c'est toujours très délicat et il faut le faire avec discernement parce que là ça appelle vraiment une analyse de gestion // il faut quand même qu'on regarde () la sanction que l'on prend, elle dépend naturellement de l'analyse qu'on a faite avant, puisque naturellement on sera plus dur si c'est une mauvaise gestion. () cela suppose vraiment un discernement, et c'est vraiment un sujet de discernement, on essaie de l'appuyer au maximum, sur une analyse avec les données de connaissances des coûts qu'on peut avoir. // Alors comment on les incite ? On manie pas mal le bâton, c'est à dire le plan d'économie. // on manie un peu la carotte avec des aspects d'intéressements // on est contraint nous, à un exercice budgétaire annuel () incertitude budgétaire qui s'amplifie () c'est beaucoup plus mouvant () contexte global budgétaire n'est pas stabilisé du tout et n'est pas rassurant. » (DF602)

Une deuxième conception envisage le contrôle sous l'angle des **règlements**, des **procédures** à suivre. L'accent est mis sur la nécessité d'avoir des règles de gestion, de clarifier les termes pour avoir des référentiels identiques.

« Mettre en place un guide de procédure. C'est à dire que l'ensemble de la procédure () soit écrite dans un document () qu'une personne puisse trouver la réponse dans un endroit unique qui est un classeur de procédures. // Un gros travail () cet aspect procédure, écriture des définitions de manière à ce que tout le monde pense la même chose derrière le même terme » (DF604)

La troisième conception souligne le **rôle d'aide et de conseil** du contrôle. Il s'agit à la fois de fournir aux hôpitaux les informations nécessaires pour le suivi de leur activité, mais également d'inciter à la responsabilisation, en optant pour la délégation d'objectifs et de moyens négociés.

« Que tous les acteurs soient eux-mêmes partie à ce contrôle de gestion que ce ne soit pas quelque chose qui leur tombe sur la tête () que les personnes aient un rôle à jouer () Une bonne écoute également des gens. // C'est d'avoir des partenaires avec lesquels négocier, faire avancer. // faire participer les différents acteurs () à des objectifs mais qui soient négociés. Mais pas entre le seul directeur et le chef de service. // Délégation sera sur la base d'objectifs négociés et approuvés. Et donc la contrepartie, c'est des moyens et également des évaluations. C'est des objectifs négociés qui sont légitimes. Et, pour répondre à ces objectifs, des moyens. Et c'est une évaluation qui n'est pas un flicage mais qui est une évaluation d'actions. // Il faudra bien que les acteurs soient responsabilisés par rapport à des objectifs. Mais dans le cadre d'une démarche globale et négociée avec les différents partenaires. » (DF608)

2.2. La dimension « information »

Acteurs	Ce qu'il signifie	Interprétation (pourquoi)	Comment il se manifeste	Logique
DF601	Opacité	Besoin d'exactitude / vérité	Beaucoup de récupération de données	Accumulation
DF602	Objectivité	Pour regarder les services	Batterie d'information	Savoir
DF603	Quantité	Pour le siège	Croiser / faire des extractions	Accumulation
DF604	Transparence	Analyser	Vérifier	Mise à disposition
DF605	Fiabilité	Pour être cohérent / plus grande certitude	Systemes d'information / comptabilité analytique	Savoir
DF606	Opacité	Information partielle, biaisée, globale	Niveau plus fin / systemes d'information	Savoir
DF607	Partage	Accès aux bases de données	Partager les bases / collaborer	Mise à disposition
DF608	Objectivité	Juste prix de revient	Points ISA	Savoir

Tableau 29 : : Matrice interprétative de la Direction Financière pour le thème « information »

De cette analyse de la **dimension « information »** ressortent **trois logiques**. Dans un premier cas, l'information est envisagée sous l'angle de son **accumulation**. Il s'agit alors de mettre en œuvre des procédures et systèmes de récupération de données, de stockage, dans l'idée que davantage de données apportent une précision accrue à l'information.

« Tout le recueil d'informations est fait au niveau des hôpitaux donc sur des chaînes a priori centrales donc toute la partie activité est saisie tous les jours dans les outils et qui est remontée et stockée ici sur un INFOCENTRE, donc que l'on récupère. // On fait beaucoup de récupération de données, centralisation, d'agrégation de données mais derrière l'analyse est un peu mince car il y a une masse colossale // Je trimbale tout un tas de données d'activité // Avec le PMSI on est arrivé à avoir une information médicalisée qui est très riche. () donc ça c'est intéressant, on peut l'analyser. // Comme on a des sources différentes on a des résultats différents. // Parce que nous les chiffres qui sont sur le papier, on sait très bien qu'entre le papier et la réalité il y a des fossés, et donc on essaie, les deux côtés, de trouver un consensus qui soit acceptable par tout le monde. // On est pas forcément sûr et certain d'une information qui va remonter (). Donc il y a tout un doute au niveau des données que l'on va traiter. // un besoin d'exactitude trop prononcé au niveau de l'AP qui n'est pas possible // Ce qu'on veut c'est de savoir en moyenne () Il y a un certain conflit entre l'information exacte que ne pourraient pas fournir les gens et ce que l'on remonte. Entre les deux je ne sais pas quelle est la part de vérité. » (DF601)

Une seconde attitude consiste à **mettre à disposition** l'information, c'est-à-dire à la produire, que ce soit pour les besoins de siège ou pour ceux des hôpitaux. L'idée de base est celle d'un accès, facilité par la mise en œuvre de systèmes d'informations plus performants que ceux qui existent.

« La comptabilité analytique à l'AP est relativement transparente puisque nous diffusons ... tous les hôpitaux ont accès à l'ensemble des données des autres hôpitaux. // Notre rôle va être plus un rôle de contrôle de cohérence de ces prévisions » (DF604)

Dans un troisième cas, l'information sert comme **support de connaissance**, on veut savoir ce qui se passe dans les hôpitaux, dans les services.

« Pour mettre en place la comptabilité analytique, nous avons un niveau de détails qui est beaucoup plus important puisqu'on travaille sur l'unité d'analyse donc on peut faire des analyses des extractions par service » (DF603)

Nous analysons dans le paragraphe suivant cette troisième dimension de la relation de contrôle chez les directeurs financiers.

2.3. La dimension « communication »

Acteurs	Ce qu'il signifie	Interprétation (pourquoi)	Comment il se manifeste	Logique
DF601	Vulgariser	Hôpitaux doivent connaître les règles	Guides de procédures	Eduquer
DF602	Faire adhérer	Rassembler les informations	Exhaustivité	Collecter
DF603	Faire comprendre	Fournir une analyse	Restituer davantage	Dialoguer
DF604	Diffuser	Former	Distance avec les hôpitaux	Eduquer
DF605	Chercher	Accès à l'information	Outils de récupération d'informations	Collecter
DF606	Rallier	Doter les hôpitaux de moyens	Faire des études	Dialoguer
DF607	Rapprocher	Clarifier les pratiques	Favoriser les échanges	Dialoguer
DF608	Contacter	Pour le retour d'informations	Pas de manières policières	Collecter

Tableau 30 : : Matrice interprétative de la Direction Financière pour le thème « communication »

En ce qui concerne cette **dimension « communication »**, **trois logiques** émergent également. La vision la plus restrictive considère l'objectif de la communication comme celui de la **collecte d'information**, un moyen de rassembler l'information pour tendre vers l'exhaustivité.

« Le contrôleur doit réussir à faire adhérer à sa démarche. () mettre au point l'établissement de données de base qui seront fiables. () des données de bases qui sont d'une manière régulière et fiable. Donc première qualité c'est de savoir susciter l'adhésion autour de sa démarche. // () de travailler en commun avec les différentes personnes () une grande rigueur. Je pense à des qualités très analytiques, très rigoureuses et puis le sens de l'exhaustivité, ne pas oublier les choses qui sont, ne rien laisser de côté, sur les sphères contrôlées. » (DF602)

Une deuxième conception de la communication fait ressortir la volonté d'**éduquer**. Il s'agit de mettre en place des règles, de s procédures pour que les hôpitaux comprennent les termes de la gestion.

« Il faut qu'il communique, qu'il connaisse le terrain, qu'il soit ouvert. () être forcément communiquant. () un esprit qui cherche un peu, qu'il ne se fige pas sur un modèle, qu'il soit innovant. // On fait des formations,. C'est des réunions ponctuelles, c'est des envois de documents, on essaie dans nos bouquins de dire un petit peu ce qu'on fait, de vulgariser tout ce qu'est la comptabilité analytique et comment c'est fait, c'est de faire un guide de procédures, c'est pour essayer de diversifier ça le plus possible. » (DF601)

Une troisième conception, peut-être plus dynamique insiste sur la nécessité de **dialoguer**, d'échanger, et pas seulement de transmettre.

« Pouvoir faire comprendre aux personnes () l'impact de leur activité // faire passer ces messages de notions prévisionnelles, anticipation, et un dialogue beaucoup plus important avec nos interlocuteurs. // Donc c'est vraiment un dialogue // mettre en place des ratios, des indicateurs et donc être un interlocuteur qui puisse répondre à des questions, mais qui puisse comprendre aussi. // Tout le monde travaille en points ISA () il faut quand même que les hôpitaux et les services aient une notion globale des différents GHM concernés () c'est vraiment un travail qui doit être fait ensemble. // Il n'y a pas de restitution de ces informations régulières. Périodiquement dans l'année, 2-3 fois par an (). Donc il n'y a pas de restitution régulière, juste les indicateurs d'activité qui sont envoyés deux fois par an aux hôpitaux. // La comptabilité analytique c'est le seul moment de l'année où il y a un dialogue régulier. » (DF603)

« Et donc le travail consiste aussi à exprimer, à communiquer. // Aider le dialogue entre les médecins et le contrôle de gestion, sur un support aussi riche (MSI) // activité un peu plus cernée que des admissions ou des journées. Donc il y a ce rapprochement parce que, par définition, c'est un indicateur médico-économique. Donc les médecins ils vont, avec un outil mixte comme ça, ils vont vers la partie économique, et les gestionnaires qui sont de moins en moins des administratifs, ils vont vers la partie médicale. // Si on se saisit pas de ce formidable potentiel d'échanges sur ce qu'on fait, au moins maintenant il y a des échanges réels entre les gestionnaires et les médecins. Et entre les médecins eux-mêmes. »(DF607)

Le chapitre suivant permettra de dire si ces conceptions de la communication vont de pair avec les conceptions de l'information identifiées précédemment. Le paragraphe suivant d'intéresse à la dimension des relations interpersonnelles.

2.4. La dimension « relation »

Acteurs	Ce qu'il signifie	Interprétation (pourquoi)	Comment il se manifeste	Logique
DF601	Jeu	Négociier / placer les moyens	Clarifier les règles	Diplomate
DF602	Diplomatie	Echanges / négociation	Double rôle tutelle et conseil	Juge-expert
DF603	Mobiliser	Ménager les susceptibilités	Travailler en collaboration	Diplomate
DF604	Visibilité	Décentraliser	Responsabilités sont brouillées	Expert-conseil
DF605	Transmission	Evaluer la connaissance	Développer la réflexion	Expert-conseil
DF606	Assistance	Dépasser complexité négociation	Contractualiser	Expert-conseil
DF607	Réfèrent	Outils du siège	Intérêt opérationnel	Juge-expert
DF608	Responsabiliser	Négociation encadrée	Autonomie	Diplomate

Tableau 31 : : Matrice interprétative de la Direction Financière pour le thème « relation »

Le **relationnel** s'envisage chez les directeurs financiers de trois manières. Le **diplomate** envisage les difficultés relationnelles qui peuvent survenir dans différentes sphères intéressant le contrôle. Le jeu, dont il convient de clarifier les règles, et une conception assez ouverte de la négociation illustrent cette position, assez modérée puisqu'elle essaie de combiner l'autonomie des acteurs et la manière dont elle est encadrée.

« L'autonomie () une forme de responsabilisation des différents acteurs par rapport à des objectifs () c'est un niveau de responsabilisation sur des objectifs négociés entre un service, ses différents acteurs, la communauté médicale, la direction. () l'autonomie, c'est pas le séparatisme, c'est sur des objectifs mais négociés avec un ensemble. // La négociation est importante dès lors qu'il y a quand même des barrières, dès lors qu'on est dans le cadre d'un service public, dès lors qu'il y a quand même des contraintes. Ce ne sera pas la négociation tous azimuts. // Je crois qu'il faut quand même que cette négociation repose sur le souhait d'être au service du patient. » (DF608)

L'**expert-conseil** souhaite contractualiser, évaluer les activités, afin d'y voir plus clair et d'améliorer sa connaissance du terrain.

« L'AP est passée dans une phase assez importante de décentralisation () l'image est assez brouillée parce que certaines choses ont été décentralisées, d'autres non, certaines choses ont été laissées à l'hôpital alors que c'est une fonction du siège ou vice versa. // derrière les responsabilités sont également assez brouillées. () responsabilité est quand même moins évidente. // La compétence dans le milieu hospitalier est peut être beaucoup plus diluée et beaucoup moins écrite. () plus basée sur l'expérience, le vécu, que sur des choses écrites, sur des procédures et ainsi de suite () C'est quelque chose qui est beaucoup plus dilué et beaucoup plus oral. // Nous faisons régulièrement des prévisions, des simulations de moyens () donc nous avons un rôle d'expertise // Casser cette logique budgétaire et annuelle mais d'arriver à avoir des négociations pluriannuelles, sans aller jusqu'aux contrats objectifs – moyens, des négociations sur plusieurs années, ce qui serait un gain aussi bien pour le siège, qui aurait une visibilité de plusieurs années sur ce qui va se passer, que pour les hôpitaux // Petit à petit les médecins comprennent que ça devient difficile de faire un petit peu n'importe quoi » (DF604)

Le juge-expert met en avant son expertise, est conscient de la distance qui le sépare, en tant que membre appartenant à une direction du siège, des hôpitaux. Le sens n'est pas ici péjoratif, il met simplement l'accent sur la spécificité du rôle que ces acteurs perçoivent comme étant le leur.

« Donc il faut qu'ils acceptent qu'ils trouvent chez nous cette partie référentiel. Nous c'est ça notre métier. // Au moins pour l'expertise il faut une petite révolution culturelle, () on apporte des choses, nous on a pas la finesse d'analyse qu'ils peuvent avoir sur place // même si on croise avec d'autres expertises // Aujourd'hui cette expertise est perçue aujourd'hui comme, le siège qui fait et les hôpitaux après ils contre-argumentent. () considérant dans les hôpitaux qu'il faut qu'un travail DIM-DAF soit fait beaucoup plus régulièrement et qu'il faut croiser les expertises. Sinon on est constamment en porte-à-faux. // des expertises particulières () c'est vraiment un outil du siège // on travaille du coup avec les autres experts du siège aussi que sont la Direction de la Politique Médicale (DPM). // chaque fois qu'on a une expertise c'est quand même par rapport à un sujet opérationnel, à un projet d'hôpital, il va bien se traduire par un problème d'enjeu financier donc on est obligé de l'expertiser » (DF607)

Nous pouvons souligner une certaine homogénéité que l'on trouve chez ce groupe d'acteurs, qui se manifeste notamment par la référence commune, à un moment ou à un autre de l'entretien, à la **notion d'expertise**. Bien qu'il s'agisse du même terme, nous avons pu percevoir une utilisation différente de cette expertise chez les personnes interrogées, une perception nuancée de ce rôle. C'est la raison pour laquelle nous avons été conduite à distinguer deux logiques, l'expert-conseil et le juge-expert.

2.5. La dimension « confiance »

Cette dimension se déduit du discours des acteurs en fonction des éléments analysés. Cette analyse est assez délicate puisque la question de la confiance n'a pas été abordée directement pendant ces entretiens là. Elle est apparue spontanément dans le discours d'un seul acteur.

Acteurs	Ce qu'il signifie	Interprétation (pourquoi)	Comment il se manifeste	Logique
DF601	Ne pas arriver « caché » / Plus « d'envolée lyrique »	Avoir tous les détails / Tout savoir	Opacité des informations	Méfiance (intentions)
DF602	Déléguer	Bien connaître le dossier	Etre objectif	Confiance Compétences
DF603	Dialoguer	Lever les ambiguïtés sur l'information	Répondre aux questions, donner un chiffre analysé	Confiance (compétences ?)
DF604	Prévisions farfelues Responsabilités brouillées	Intentionnellement ou par erreur	Vérifier / tout détailler Clarifier	Méfiance (intentions)
DF605	Pas de centralisme	Régler les problèmes localement	Utiliser intelligemment les indicateurs	Confiance (règles ?)
DF606	Médicaliser l'information	Contractualiser	Dialogue à engager	Confiance (règles ?)
DF607	Fiabiliser données Responsabiliser les hôpitaux	Centralisation inefficace Principe de subsidiarité	Favoriser les échanges	Confiance (compétences ?)
DF608	Dépasser les clichés	Certains médecins s'intéressent à la gestion	Ecouter les gens du terrain / négocier les objectifs et les moyens	Confiance (compétences ?)

**Tableau 32 : : Matrice interprétative de la Direction Financière pour le thème
« confiance »**

Il a été possible d'analyser la confiance (ou la méfiance) à partir de discours assez explicites sur des fondements particuliers. C'est le cas pour trois personnes interrogées. Pour les autres, soit il est difficile d'identifier une position tranchée, soit l'influence de différents concepts entre eux est imprécise.

Les citations suivantes illustrent le lien fort qui unit la confiance et information. L'analyse intra-groupe nous dira si les données confirment le lien entre ces dimensions.

« L'objectif c'est pas de cacher des choses, l'objectif c'est pas nous on arrive cachés en conférence budgétaire // Le jour où () on a une description exacte de l'hôpital dans tous les détails, qu'on sait absolument tout sur tout, à ce moment là, il n'y a plus d'envolée lyrique de tel ou tel directeur (). Il y a un souci important d'opacité dans certains cas entre le siège et les hôpitaux () Il y a certaines choses qui ne sont pas dites // En leur disant ces données () c'est pas fait pour piquer des moyens aux hôpitaux, c'est bien fait pour essayer d'optimiser la gestion de tout le monde // La grosse difficulté c'est de descendre dans le détail () une fois qu'on a enlevé la première couche, gratter pour voir ce qu'il y a en dessous. // Au début on nous disait « vos chiffres vous les bidouillez, c'est vous qui les faites ». Nous on les fait pas, on reprend des chiffres envoyés par les hôpitaux, on contrôle pour vérifier que ça a pas trop l'air loufoque et puis ensuite on les consolide et on les renvoie aux hôpitaux. » (DF601)

Deux éléments nous font pencher pour une **relative méfiance** :

- celle qui touche à la manipulation des chiffres, que l'on reproche à la direction financière, en particulier les médecins ;
- celle qui indique le « contrôle pour vérifier ».

« La comptabilité analytique à l'AP est relativement transparente puisque nous diffusons ... tous les hôpitaux ont accès à l'ensemble des données des autres hôpitaux. // Notre rôle va être plus un rôle de contrôle de cohérence de ces prévisions, que l'hôpital fasse pas, soit par erreur, soit intentionnellement, ait une prévision complètement farfelue par rapport à ce qu'on peut imaginer. Et donc de vérification et de consolidation de ces prévisions. // Cet aspect culture orale fait que les données n'arrivent pas toujours, avec une définition n'est pas toujours la même // (DF604)

Dans ce cas précis, l'interviewé exprime le caractère potentiellement intentionnel de la non cohérence d'une information.

Nous l'avons dit, un seul interlocuteur parmi les huit composant ce groupe s'est exprimé spontanément sur la confiance.

« J'ai des dossiers délégués à des gens qui () connaissent parfaitement le dossier, qui va prendre avant de proposer une décision tous les avis nécessaires, et qui si un problème se pose va savoir le retraduire et qui va m'en parler. () des collaborateurs beaucoup plus en difficulté, qui n'avaient pas le sérieux dans le traitement () ça dépassait un peu leur compétence. // Délégation () je le fais très volontiers mais ça suppose tout simplement d'avoir confiance dans les gens à qui on délègue. () c'est le 1^{er} truc, je délègue si je fais confiance () je m'arrange pour avoir des collaborateurs à qui je fais confiance // qu'on soit un minimum objectifs, qu'on connaisse les dossiers ; si votre interlocuteur à le sentiment que vous avez lu leur dossier, que vous le connaissez et que vous l'analysez sur des bases objectives, notamment les éléments qui peuvent nous venir de la comptabilité analytique, vous avez tout de suite plus leur confiance () ça aide quand même à avoir de bonnes relations. » (DF602)

Nous analysons dans la section suivante les cinq dimensions de la relation de contrôle chez membres de la Direction de la Politique Médicale.

Résumé de la section 2 :

Les caractéristiques des cinq dimensions de la relation de contrôle identifiées chez les directeurs financiers du siège sont les suivantes :

→ L'analyse de la dimension « contrôle » fait émerger trois logiques :

- sanction
- règlements / procédures
- aide / conseils

→ L'analyse de la dimension « information » fait émerger trois logiques :

- accumulation
- mise à disposition
- savoir

→ L'analyse de la dimension « communication » fait émerger trois logiques :

- la collecte d'information
- l'éducation
- le dialogue

→ L'analyse de la dimension « relations » fait émerger trois logiques :

- le juge-expert
- le diplomate
- l'expert-conseil

→ L'analyse de la dimension « confiance » ne donne pas une bonne lisibilité . La seule indication est l'absence de confiance fondée sur les intentions.

Section 3. La Direction de la Politique Médicale

3.1. La dimension « contrôle »

Acteurs	Ce qu'il signifie	Interprétation (pourquoi)	Comment il se manifeste	Logique
DPM621	Valoriser	Contraintes réglementaires	Négociation avec la tutelle	Arbitrer (Instrumentale)
DMP622	Appliquer la décision	Améliorer l'organisation	Conflits entre médecins	Arbitrer
DPM623	Regrouper l'information	Indicateurs économique-financiers	Problèmes de pouvoir	Combiner
DPM624	Produire des tableaux de bord	Ecart / indicateurs	Suivi des hôpitaux	Combiner

Tableau 33 : Matrice interprétative de la Direction de la Politique Médicale pour le thème « contrôle »

Deux logiques sont à distinguer dans l'analyse de la **dimension « contrôle »**. La première fait clairement référence à la **situation d'arbitrage**. On observe cependant des différences dans les niveaux d'arbitrage : un arbitrage entre les intérêts des hôpitaux et les contraintes réglementaires issues de la tutelle ; un arbitrage entre les différents projets médicaux, qui découle dans une certaine mesure de la précédente du fait des restrictions budgétaires.

« Il faut voir qu'on est dans un univers extrêmement réglementé. Donc la possibilité de la politique médicale d'influer sur le cours des choses existe mais doit prendre en considération des contraintes supérieures qui sont les contraintes des tutelles, notamment de l'Agence Régionale d'Hospitalisation et puis tenir compte, évidemment, des désirs des sites. Mais la place de la DPM et du siège est un peu compliquée puisque ce qui prévaut, de toute façon, c'est la mise en place des exigences réglementaires, des exigences de la tutelle. // Si l'ARH demande de faire un effort particulier dans tel domaine, on doit le faire. // La valorisation des points ISA () tout le monde y est attentif à la direction générale et à la direction des finances parce que c'est un élément très important de notre négociation avec la tutelle // en fonction de ces contraintes d'ordre réglementaire () de notre volonté de devoir procéder à des restructurations de façon à ce que les effectifs médicaux, non médicaux et les ressources financières soient utilisés de façon optimale, on est obligés () d'agir en termes de complémentarité des activités sur le moyen terme. // Voilà comment au sein de la DPM, nous, on conçoit () notre coopération stratégique dans le domaine de la stratégie avec les hôpitaux. » (DPM621)

« L'amélioration de l'organisation des activités médicales, parfois, sur le papier, superbe et rationnelle, a un petit peu de mal à se mettre en place // La communauté médicale a souvent un petit groupe stratégie () Les chefs de service qui ont parfois des projets () ils nous font intervenir. () En matière de stratégie, ça va jusqu'à la direction générale, très fortement. // dans les hôpitaux aujourd'hui ils se battent pour le développement de leurs projets dans cinq ans. Tout ce qu'ils auront pu développer. La défense, le maintien de ce qu'ils ont. » (DPM622)

Le second axe fait apparaître des volontés de **combiner** l'économique et le médical. Dans un cas il s'agit de combiner les approches du contrôle de gestion, pour aboutir à un management médico-économique ». Dans le second cas, c'est sur les populations que cette combinaison, ces échanges et cette implication se font.

« Il devrait être pas uniquement économique et financier mais un contrôle de gestion global. A la fois médical et financier // C'est un problème de pouvoir, pas un problème de compréhension. En France, on pense que quand on a l'information on a le pouvoir. C'est un problème de méconnaissance. Il y a de gros progrès à faire sur ce qu'est le contrôle gestion. C'est-à-dire un management médico-économique. » (DPM623)

« On doit d'abord s'attaquer aux organisations, procédures, responsabilités avant de dire j'ai pas les moyens. // Donc l'incitation au changement est plus facile qu'avec l'ancienne méthode qui était basée sur le contrôle, c'est-à-dire des tableaux, des chiffres, et puis on les publiait ou on les publiait pas. // perspective de changement et d'analyse des organisations et dans une vision dynamique et non pas statique du contrôle de gestion qui est la production de tableaux de bord. // On se rend compte qu'il y a un meilleur échange, une meilleure implication des gens et qu'au lieu de faire remonter les problèmes au niveau de la direction, ça les fait partager () méthode basée sur l'auto-évaluation, donc c'est plus l'apanage du directeur ou de la hiérarchie, c'est l'apanage du groupe. » (DPM624)

3.2. La dimension « information »

Acteurs	Ce qu'il signifie	Interprétation (pourquoi)	Comment il se manifeste	Logique
DPM621	Indicateur	Influencer la politique de l'hôpital	Recouper les sources d'information Vérifier la qualité des données	Mixage des données
DMP622	Analyse	Problème de fiabilité de l'information	Prise en compte de données informelles	Mixage des données
DPM623	Analyse	Problème de traitement	Informatique centralisée	Maîtriser la distribution
DPM624	Indicateur	Mesurer la progression de l'hôpital / Calcul d'écarts et suivi	Croiser les indicateurs / pondération	Mixage des données

Tableau 34 : Matrice interprétative de Direction de la Politique Médicale pour le thème « information »

On retrouve dans l'analyse de la **dimension « information »** deux problématiques. La première exprime le souci de croiser, de recouper, de fiabiliser les données. C'est le **mixage des informations**, qui incluse notamment les sources d'information informelles.

« Il est bien rare d'avoir un enseignement de très haute qualité et puis d'avoir des soins très médiocres et pas de recherche. Il y a concomitance. Donc c'est aussi un indicateur. // le mixage de l'ensemble de ces données () Il faut les exploiter, les analyser. » (DPM621)

« Donc on peut leur demander de l'information. // parler des activités médicales en comptant ce qu'on nous raconte, ce qu'on sait par oui-dire. () pas toujours le plus mauvais () On aimerait parfois s'appuyer un peu plus sur les diagnostics, sur des données un petit peu plus objectives // Le oui-dire () erreur que de vouloir le nier et de pas vouloir prendre en compte cette dimension parce qu'elle compte et elle a son utilité. // Ce qui pêche vraiment encore aujourd'hui c'est notre système d'informations médicales. () c'est le point faible au niveau des activités médicales. On ne peut pas dire qu'on ait atteint () un niveau de fiabilité qui nous permette d'utiliser vraiment des données rationnelles. » (DPM622)

La seconde problématique touche à la **distribution**, à la **maîtrise**, à la détention de l'information. Dans un cas on peut clairement identifier une volonté centralisatrice. Dans l'autre, un souci de communiquer les données à tout le monde.

« Je plaide pour un système d'information centralisé car on a les informations de tout le monde. Je plaide pour un Intranet qui permettrait à chaque hôpital de voir ces données. C'est compliqué de faire comprendre cela à la direction financière. Mais les INFOCENTRE c'est une connerie car les gens ne sauront pas s'en servir. Il faut que ce soit des gens qui connaissent. Les gens ne sauraient pas faire. Et puis c'est cher. Le problème est de créer la base de données. C'est pas le logiciel lui-même. Multiplier les INFOCENTRE c'est recréer les bases de données Oracle. La même chose pour tous. » (DPM623)

Ainsi donc pour les uns l'information nécessite d'être fiabilisée, objectivée ; pour les autres elle doit avant tout être maîtrisée, soit pour être communiquée, soit pour être centralisée.

3.3. La dimension « communication »

Acteurs	Ce qu'il signifie	Interprétation (pourquoi)	Comment il se manifeste	Logique
DPM621	Mutualisation des compétences	Difficultés entre directions du siège	Faire travailler les gens ensemble	Participative
DMP622	Prise de décision	Réputation des services	Prise en compte de l'aspect médiatique	Politique
DPM623	Systèmes d'information	Manque de compétences	Communication descendante	Politique
DPM624	Echanges	Retour d'information	Implication / mobilisation	Participative

Tableau 35 : Matrice interprétative de Direction de la Politique Médicale pour le thème « communication »

Deux axes se dessinent assez clairement pour la dimension « communication ».

Dans le premier, la communication est une **activité participative**, qui a pour but de faire travailler les gens ensemble pour pallier aux difficultés qui peuvent survenir. L'accent est mis sur la compétence.

« Bien sûr, les indicateurs sont communiqués à tout le monde. Ils les utilisent pour mettre en place des plans d'action // On se rend compte qu'il y a un meilleur échange, une meilleure implication des gens // Donc tous les deux mois on réunit le réseau des directeurs qualité ou on réunit le réseau des auditeurs internes, ils font des présentations sur des sujets sur lesquels ils ont travaillé et ils font des échanges. » (DPM624)

Dans le second cas, la communication est une **activité politique**. Le sens que revêt ce terme diffère quelque peu. Dans un cas le politique est publique, médiatique. Dans l'autre cas le politique est jeu de pouvoir, maîtrise d'une donnée stratégique.

« La réputation d'un service () il faut quand même la prendre en compte. () par exemple l'aspect médiatique d'un chef de service () c'est évident que ça rentre énormément en ligne de compte parce que nos décideurs au final, eh ben ils vont pas annoncer quelque chose, même si c'est rationnel, s'ils savent qu'ils vont avoir la presse sur le dos et que c'est finalement l'opinion publique qui va finir par l'emporter sur une décision politique au sens noble du terme. » (DPM622)

La communication semble être un exercice difficile, travaillé, et n'est pas mentionnée dans ses aspects les plus naturels ou ludiques.

3.4. La dimension « relation »

Acteurs	Ce qu'il signifie	Interprétation (pourquoi)	Comment il se manifeste	Logique
DPM621	Subsidiarité	Pleine compétence aux hôpitaux	Clarifier les rôles / la stratégie au siège	Responsabilisation
DMP622	Capitaliser les ressources humaines	Organiser les compétences et les activités médicales	Double positionnement facilitateur / censeur	Contraintes (restructurations)
DPM623	Conflits	Conservatisme des médecins	Attachés aux prérogatives / territoires	Contraintes (mise en œuvre centres de responsabilités)
DPM624	Implication	Amélioration et progrès dans la performance locale	Autoévaluation	Responsabilisation

Tableau 36 : Matrice interprétative de la Direction de la Politique Médicale pour le thème « relation »

Le relationnel est envisagé selon deux modalités. Dans la première, la relation est vécue comme contrainte, car elle implique une certaine **dépendance**.

« Il faut veiller à pas casser des équipes, à pas casser des associations d'activités qui sont très riches () faire attention de pas tout déstructurer () mieux organiser et souvent mieux utiliser, enfin être plus efficient. Veiller à ce que les ressources soient utilisées au mieux. //On est par moments des facilitateurs et puis, par moments, des censeurs. () Quand on a besoin de faire passer des messages, on nous utilise comme facilitateurs. Et puis, à l'inverse, on est attaqués quand on prend des décisions fermes qui vont pas forcément dans le sens de ce que voulait l'hôpital. // Dans la gestion des personnels médicaux, il y a cet aspect très pénible de faire plaisir aux uns et aux autres, sinon ils vont vous bloquer // Parce qu'on a eu à gérer les carrières individuelles des hommes. » (DPM622)

« On n'est pas descendu à des centres de responsabilité à l'HEGP parce que les chefs de service sont conservateurs // Parce qu'on a les docteurs d'un côté et les directeurs de l'autre. Chacun est attaché à ses prérogatives. Ici chacun protège son pré carré. » (DPM623)

Dans le second cas, l'accent est mis sur une responsabilisation des acteurs, et touche davantage à l'**indépendance**, à la nécessité de responsabiliser les acteurs hospitaliers sur le terrain.

« Il faut pas du tout qu'on soit gestionnaires. () Les tâches de gestion, c'est pas des tâches d'administration centrale. // Je crois qu'il faut laisser aux hôpitaux () ça peut être le département, le maximum de responsabilités et ne laisser qu'à l'échelon général, que ce qui relève véritablement de la direction générale. Je veux dire le contrôle, l'animation, la coordination, l'évaluation, l'impulsion des politiques, l'arbitrage ... // C'est comme tout, chaque chef d'hôpital doit aussi gérer son bazar de son côté // Je crois que, par exemple, l'expertise, () c'est inutile. () Je pense que la gestion opérationnelle doit appartenir aux directeurs d'hôpitaux. // () Et, encore une fois, par subsidiarité, seulement le siège récupère les compétences qui sont des compétences suprahospitalières. » (DPM621)

« Ca repose par une évaluation par les personnels eux-mêmes, une auto-évaluation. Ce n'est pas quelqu'un qui vient de l'extérieur pour vérifier que les personnels font bien ou pas bien, () cette méthode là n'incitait pas les personnels à s'améliorer, ils le ressentent comme un contrôle, comme une sanction, et sur le plan psychologique pour améliorer la qualité, ça ne marche pas. // Donc la méthode repose sur la propre évaluation par chaque équipe en commun () cette méthode là est porteuse d'amélioration et de progrès alors que la méthode du contrôle externe n'était pas bonne. Le principe de l'accréditation repose sur l'auto-évaluation. () et que nous nous appliquons en interne. » (DPM624)

Ces deux tendances de la dimension « relation » illustrent particulièrement l'une des questions fondamentales et non résolues de la mise en œuvre des centres de responsabilité à l'AP-HP, de l'autonomie à donner aux hôpitaux, aux modalités de délégation.

3.5. La dimension « confiance »

Acteurs	Ce qu'il signifie	Interprétation (pourquoi)	Comment il se manifeste	Logique
DPM621	Décentraliser la gestion opérationnelle	Garder orientations stratégiques	Clarifier rôles / fixer les règles	Règles
DMP622	Influencer	Jeux de pouvoir	Rôle de médiateur / recours aux données informelles	Réputation
DPM623	Centraliser	Manque de compétences / cohérence globale	Distribuer l'information / accent sur informatique	Méfiance ? (compétences ou intentions)
DPM624	Responsabiliser	Souci d'efficacité	Faire participer / autocontrôle	Confiance dans les compétences

Tableau 37 : Matrice interprétative de la Direction de la Politique Médicale pour le thème « confiance »

On note peu d'homogénéité dans la manière dont est illustrée cette dimension « confiance ». Ceci est dû probablement au nombre restreint d'acteurs dans cette catégorie, mais également à des points de vue assez différents et tranchés sur des grandes questions que la gestion pose à l'ensemble de l'organisation et dans lesquelles ils sont partie prenantes. En particulier, la question de l'autonomie et de la mise en œuvre de structures décentralisées ne fait pas l'unanimité.

Résumé de la section 3 :

Les caractéristiques des cinq dimensions de la relation de contrôle identifiées chez les membres de la Direction de la Politique Médicale du siège sont les suivantes :

→ L'analyse de la dimension « contrôle » fait émerger deux logiques :

- arbitrage
- combinaison

→ L'analyse de la dimension « information » fait émerger deux logiques :

- mixer / objectiver
- distribuer / maîtriser

→ L'analyse de la dimension « communication » fait émerger deux logiques :

- participative
- politique

→ L'analyse de la dimension « relations » fait émerger deux logiques :

- dépendance
- indépendance

→ L'analyse de la dimension « confiance » fait apparaître une hétérogénéité des positions, due (en partie) au faible nombre de personnes dans ce groupe.

Section 4. Les médecins

Nous présentons dans cette section les caractéristiques de la relation de contrôle pour les médecins. Ce sont pour la majorité d'entre eux des chefs de service, ce qui veut dire qu'ils ont, en plus de leur responsabilité médicale, et dans une certaine mesure, une responsabilité de gestion.

4.1. La dimension « contrôle »

Acteurs	Ce qu'il signifie	Interprétation (pourquoi)	Comment il se manifeste	Logique
MED101	Prospective	Avoir des informations globales	Mise en place d'un INFOCENTRE	Ressources en Information
MED102	Rentabilité	Avoir des moyens supplémentaires	Suivi de l'activité	Ressources financières
MED103	Sanction	Suivi des coûts / dotation	Tableaux de bord, propres indicateurs	Contrainte
MED104	Economies	Etre fréquentable (pour la direction)	Aucun bénéfice des efforts / pot commun	Contrainte Se faire avoir
MED105	Dérapage budgétaire	Programmation difficile	Explications à donner	Contrainte
MED106	Economies	Ne pas avoir de représailles	Aucun retour / aucun intérêt	Contrainte
MED107	Contrôle des dépenses	Expliquer	Création propre échelle de mesure / double suivi	Ressources pour argumenter
MED201	Rationalisation	Faire des économies	Exagérations /	Contrainte
MED202	Respect du budget	Intéressement / être récompensé	Système d'intéressement dévié	Contrainte
MED203	Rituel	Mettre de l'ordre	Conférence budgétaire	Ordre
MED204	Activité / dépenses	Voir l'adéquation	Concertation / pas la peine formaliser	Ressource
MED301	Indicateurs	Pour analyser / mettre de l'ordre	Actualiser / double suivi	Ordre
MED302	Indicateurs	Quantifier l'activité	Capitaliser information	Ressources en information
MED303	Suivi activité	Se limiter / prévisions	Accord avec direction / négocier	Ressources
MED304	Efforts	Faire des économies / respecter les règles	Se faire avoir / être lésé	Contrainte

Tableau 38 : Matrice interprétative des médecins pour le thème « contrôle »

Trois conceptions du contrôle ressortent de l'analyse. La moitié des médecins l'assimilent directement à **la contrainte**. Les termes employés pour qualifier le contrôle sont les suivants : faire des économies, des efforts, contrôler les dépenses, rationaliser, sanctionner. On note à ce stade la nécessité ressentie de toujours devoir s'expliquer. Autre élément qui n'a pas repris, car il ne relève pas de la dimension « contrôle », c'est l'une des causes sur laquelle il y a quasi unanimité : c'est l'étudiant qui coûte. En tant qu'appartenance à un Centre Hospitalier Universitaire (CHU), les chefs de service ont une mission d'enseignement. L'interne en médecine est donc source de dépense, son apprentissage passant par quelques gaspillages. Il ne nous a cependant pas été possible de vérifier à quel point cet argument explique les difficultés budgétaires.

« Je pense qu'il vaut mieux encourager les bons que d'essayer de punir, si j'ose dire, les mauvais. Ça n'a jamais été une mesure incitative » (MED103)

« Ah! Le contrôle de gestion, c'est: vous avez dépensé tant d'argent, et ça va ou ça va pas // Vous faites des économies l'argent fout le camp à la caisse générale de l'hôpital et vous avez pas avantage à faire trop d'économies. Pour nous qui avons une gestion stricte et rigoureuse, on n'en a jamais vu le moindre bénéfice sinon que l'administration nous aime bien. On a de bonnes relations avec le directeur. Ils trouvent que comme c'est bien géré, on est des gens fréquentables ». (MED104)

« Le contrôle de gestion, c'est le dérapage budgétaire. De savoir si les gens ont été très bien soignés () n'entre pas en ligne de compte. » (MED105)

« On nous demande de réduire mais ça a aucun intérêt pour nous. // Ce qu'il manque profondément dans le système actuel, c'est des retours. La qualité et la rigueur en matière de gestion, voire les économies ça ne profite pas au service. () mais on voit que les côtés négatifs de cette gestion () on nous annonce quand on dépasse, on nous annonce quand on risque d'avoir des mesures de représailles, par contre on n'est jamais impliqués dans les efforts de réduction. » (MED106)

« Moi je fais beaucoup d'économies. // Je vis plutôt normalement au niveau des dépenses. Les choses sont aussi difficiles à contrôler, ça dépend des malades. Il y a de grosses fluctuations // J'en pense que chaque fois je me fais avoir. () Avant je faisais des économies et après j'ai coûté un peu plus cher. () souvent les efforts de gestion que j'ai faits servent à d'autres qui n'en font pas. // (MED304)

La deuxième logique voit dans le contrôle le moyen de **mettre de l'ordre**. La volonté est d'être capable d'analyser, de suivre, d'actualiser.

« Rituellement, le chargé de finances de l'hôpital vient nous présenter nos dépenses chaque année. () Donc ils en étaient arrivés presque à nous dire: ben, écoutez, vous, vous dépensez rien, donc on n'a aucun reproche à vous faire, puisque, en fait, c'est ça. () on restait à peu près dans l'ordre » (MED203)

La troisième logique considère **les ressources** que peut apporter le contrôle. Ces ressources peuvent être de type informationnelles (donner des informations jugées plus pertinentes ou des arguments pour négocier) ou financières (des moyens supplémentaires si on est rentable).

« C'est un pot commun et on a une demande plus rentable. Alors ça, c'est important pour augmenter la rentabilité, la production de soins. // Nous, on est tenus par notre contrat d'avoir des étudiants. Les étudiants, ça prend du temps et puis ça peut coûter cher en soins ». (MED102)

« Si on parle de contrôle de gestion de l'activité ça peut être intéressant. L'évolution a été rapide () Quand on a commencé on a demandé à l'administration si on pouvait en faire, ils nous ont dit OK. () L'année suivante et tous les ans on passe un accord avec l'administration et on fait de la prévention ». (MED303)

Ainsi, bien nous ayons distingué plusieurs logiques, cette première dimension de contrôle se caractérise par une grande homogénéité des discours. Les notions utilisées sont beaucoup plus opérationnelles, concrètes, les préoccupations locales et spécifiques.

4.2. La dimension « information »

D'une manière très générale, s'il est un thème qui intéresse particulièrement les médecins, plus que le contrôle, c'est celui de l'information. On peut le voir à la densité des informations sur ce thème, au temps passé à en parler.

La notion d'information fait référence à deux choses :

- l'information traditionnelle (les budgets, les suivis d'activité et de dépenses) communiqués par l'administration de l'hôpital ;
- l'information issue du PMSI, qui est une information médicalisée, mais que les médecins assimilent à des données comptables, du fait de l'impossibilité d'utiliser ces données pour des recherches épidémiologiques.

De ce fait nous n'avons pas eu à distinguer dans l'analyse ces deux natures d'information puisque dans l'esprit des médecins, elles servent un même objectif et souffrent toutes deux d'un manque de fiabilité ou de cohérence.

Acteurs	Ce qu'il signifie	Interprétation (pourquoi)	Comment il se manifeste	Logique
MED101	Echange	Pour être utilisable / pour donner du sens	Mise en commun des informations	Echange
MED102	Enregistrer	Activité sous-évaluée	Automatisation	Mécanique
MED103	Argumenter	Parce que données 'propres' et fiables	Double classification / comparer	Preuve
MED104	Justifier	Pour écrire des rapports chiffrés	J'ai des chiffres donc 'je peux dire'	Preuve
MED105	Artificiel	Comparer ce qui est comparable	Désintérêt	Artifice
MED106	Manipulation	Arrangements pour 'faire coller' les chiffres	Pas d'explications / Statistiques inutilisables	Piège
MED107	Dialoguer	Eléments précis / on peut expliquer	Création d'indicateurs de suivi personnalisés	Echange
MED201	Imprécision	Perte de données / MSI inadapté	Besoin de plus d'information	Artifice
MED202	Imperfection	Mesure de performance inadaptée / fantaisiste	Ne permet pas de discuter	Piège
MED203	Mémoire	Séries rétrospectives	Propre base de données / suivi, fiches	Connaissance
MED204	Retour d'information	PMSI inutilisable par médecins	Améliorer données en les confrontant / propre base de données	Echange
MED301	Inutile / insensé	GHM non pertinents / hilarants	Base de données personnelle	Artifice
MED302	Capitalisation	Richesse de l'information / répondre à administration	Capitaliser l'information / base de données personnelle	Connaissance
MED303	Avoir	Connaître l'activité	Enregistrement a posteriori	Mécanique
MED304	Inutile	Problème codage MSI / ne comprend pas chiffres de l'administration	Double travail de codage / chiffres du service seulement	Artifice

Tableau 39 : Matrice interprétative des médecins pour le thème « information »

Une **première lecture des représentations de l'information** fait apparaître six logiques qui expriment selon nous une conception statique ou dynamique de l'information.

Dans la **logique de l'artificiel**, l'information n'a aucun sens pour les individus. Elle est inadaptée, les référentiels ne sont pas les bons, et les individus font preuve d'un désintérêt à son égard.

« Alors, en dehors du budget, vous avez () grands critères d'efficacité de l'activité d'un service. Alors vous verrez très facilement que c'est un peu artificiel. // Donc on devrait comparer ce qui est comparable ». (MED105)

« La définition du GHM, du groupe homogène de malades () est une monstruosité et qui ne correspond strictement à rien. C'est une fantaisie. C'est une élucubration. Donc créer, établir un élément de gestion sur le groupe homogène de malades en xxx, ça me paraît totalement utopique, ça me paraît aussi dérisoire et hilarant que le prix de journée. // Le groupe homogène de malades en xxx, moi, ça me paraît une vaste farce mais ça permet à quelques personnes de faire de jolies tirades » (MED301)

L'information peut alors devenir un **piège** lorsqu'elle est perçue comme manipulée, lorsque l'on suspecte l'administration de faire des arrangements douteux, que les statistiques sont jugées inutilisables car non expliquées.

« Quand on voit apparaître des lignes d'entretien de matériel radiologique visiblement pour des histoires de passe-passe, de limites budgétaires, sans être prévenu, sans qu'on essaie de vous expliquer à l'avance que... () on pourrait au moins vous prévenir en disant: ben ça, c'est pas un piège, c'est pour telle ou telle raison. Non, rien. Aucune explication. Plus de confiance. Plus de confiance du tout. Et je crois que c'est en train de s'aggraver d'une année sur l'autre. // il y a toujours un petit arrangement des financiers pour essayer de faire coller leur budget à ce qu'ils peuvent faire et c'est vrai que, ça nous échappe totalement » (MED106)

« Dans les discours officiels au tour de table, c'est toujours : nous ne tenons pas compte du coefficient d'occupation, c'est complètement dépassé. Faux! Chaque fois que vous avez une discussion, vous vous apercevez que () en dépit des apparences, ça reste. » (MED202)

Une troisième logique envisage l'information sous l'angle de sa **mécanique** d'enregistrement, de l'automatisation du recueil, afin de permettre une connaissance plus exacte de l'activité.

« Alors, comme on ne met pas forcément la priorité sur cette gestion, c'est celle qui manque un petit peu quelquefois et on n'a pas tout bien enregistré. // Nous avons le MSI, () nous aimerions qu'il soit plus automatisé () qu'on ne soit pas obligés de les recoder à la sortie mais qu'ils soient pris en compte directement dans la gestion informatique // Alors il y avait le MSI mais () il était incomplet et nous avons des manques d'enregistrement. () il est clair qu'il y a beaucoup de choses qui passent à côté de l'enregistrement et les documents centraux sont sous-évalués par rapport à l'activité réelle » (MED102)

La quatrième logique associée à l'information est celle de **la preuve**. L'information permet d'avoir des rapports écrits, chiffrés, de comparer, de justifier ses propos.

« Et puis, chaque année, je me trouve donc, en tant que chef de service, particulièrement bien placé () que je peux arriver à la réunion budgétaire avec des prévisions assez faciles à construire parce que je peux arriver avec un ensemble très propre de données () Et donc, quand on confronte () nos statistiques d'activité avec les statistiques de l'hôpital, on voit les divergences. Et donc on avait ces discussions sur les divergences. On les argumentait. () Tandis que mes collègues chefs de service () si on leur disait: "Vous avez fait 45 greffes dans l'année". Je caricature. Et qu'ils disaient: "Non, j'en ai fait 49." On leur disait: ben, prouvez-le. » (MED103)

« Les MSI, je les suis beaucoup parce que c'est des informations médicales. // J'ai les chiffres dedans. Comme ça, je peux écrire un rapport. // On a une justification chiffrée. // Et ça, le MSI a d'énormes avantages, c'est que quand j'écrivais mes rapports, ben il y avait des chiffres. Je pouvais dire: regardez, on a besoin des crédits pour faire ça parce qu'on a réellement cette activité-là. » (MED104)

La cinquième logique s'inscrit dans une temporalité différente, puisqu'elle fait référence à la **connaissance**. Il s'agit alors de capitaliser cette information, de tenir compte de sa richesse et de se constituer une « mémoire du service ».

« Tous les malades qui rentrent dans le service, et ça depuis bien avant le PMSI, sont suivis, répertoriés, codés, fichés () j'ai une mémoire théorique d'un quart de siècle de malades hospitalisés ici et ce qui est une mine pour les gens qui, comme vous, font des thèses parce que ça permet quelquefois d'avoir des grandes séries rétrospectives. » (MED203)

« C'est que, pour évaluer ce qu'on fait, pour évaluer la médecine, même sur le plan épidémiologique et économique, la capitalisation de l'information est une chose absolument de base. // toute la richesse extraordinaire de l'information qui a accompagné le soin du malade () cette capitalisation, globalement, n'a pas lieu dans les services. // Le CHU normalement c'est un lieu de fabrication de savoir. » (MED302)

Dans la sixième perspective plus dynamique, l'information est envisagée par rapport aux **échanges** qu'elle favorise. Elle permet d'améliorer les données en les confrontant aux autres, d'expliquer et de donner du sens.

« Enfin, c'est un endroit où il faudrait échanger. Il faudrait que nous, on donne ce qu'on a comme informations, que le contrôle de gestion apporte des informations pour les mettre en commun. () on a un relevé qui nous dit: voilà, l'hôpital, il dépasse de 2,5%. Pour personne ça n'a le moindre sens, ça. » (MED101)

Une seconde lecture permet de constater que certaines de ces logiques se rapprochent, nous pouvons donc les regrouper pour aboutir à **trois logiques d'information** :

- une logique de **manipulation**, qui regroupe les logiques de l'artifice et du piège, et dans laquelle l'accent est mis sur le caractère subjectif et peu fiable de l'information ;
- une logique d'**argumentation**, qui regroupe les logiques de la preuve et mécanique, et dans laquelle on ne remet pas tellement en cause l'objectivité de l'information puisque celle-ci donne des arguments ;
- une logique de **partage**, qui regroupe les logiques de l'échange et de connaissance, et dans laquelle l'information sert de support aux échanges et à la création de connaissances communes, de savoir.

4.3. La dimension « communication »

L'analyse de cette dimension contraste avec la précédente puisque les médecins se sont peu exprimés sur le sujet. Les matrices collectives relatives à cette catégorie d'acteurs (annexes 24) montrent l'absence de données spécifiques à cette dimension. Il est pourtant possible d'en proposer une analyse, en se référant aux dimensions « information » et/ou « relation ». Nous avons grisé les lignes correspondant à ces analyses.

Acteurs	Ce qu'il signifie	Interprétation (pourquoi)	Comment il se manifeste	Logique
MED101	Clarifier	Beaucoup de non-dit	Mettre à jour	Clarifier
MED102	Expliquer	Savoir ce qu'ils veulent dire	Soucis et accrochages	Clarifier
MED103	Données propres	Pas de comptes à rendre	A déjà toutes les données	Clarifier
MED104	Formaliser	Ecrire des rapports	Communication formelle	Evitement
MED105	Ne pas comparer	Désintérêt des chiffres économiques	Pas comparable	Evitement
MED106	Langage	Eux gardent de l'avance	Manipulation / changent les critères	Evitement
MED107	Dialogue	Aide à discuter	Tout pointer	Clarifier
MED201	Comprendre	Ne pas se laisser déborder	Arriver à lire	Clarifier
MED202	Apparences	Données fausses	Discussion tronquée	Evitement
MED203	Rassembler	Pour avoir des données justes	Répertorier	Clarifier
MED204	Entendre	Le contrôle nous interroge	Se concerter pour répondre	Clarifier
MED301	Pas de partage	Contrôleur incompetent	Chacun son métier	Evitement
MED302	Inutile	Entre les médecins seulement	Pas de dialogue avec CSI	Evitement
MED303	Inutile	Savoir a posteriori	Pour avoir autorisation	Clarifier
MED304	Incompréhensible	AP incompetente	Incompréhension	Evitement

Tableau 40 : Matrice interprétative des médecins pour le thème « communication »

Deux grandes logiques émergent de l'analyse de la **dimension « communication »**.

Une première tendance considère que la communication sert à **clarifier**, à mettre à jour, à fiabiliser les données

« Je pense qu'il faut que les gens s'impliquent () ce qui a été très mal vécu par les médecins pendant des années, c'est qu'on avait l'impression qu'il y avait des contraintes budgétaires fortes qui étaient posées sur les hôpitaux par nos tutelles et que les hôpitaux reproduisaient autant que possible, essayaient de rentrer dans ces contraintes en négociant le moins possible. () il y avait un petit côté affrontement dur partout, à tous les niveaux. Donc ça, ça ne peut passer que si on responsabilise les gens. () Si c'est la bonne parole, ou la mauvaise parole qui tombe, c'est très mal vécu par tout le monde () Par défaut de communication et parce que, structurellement, les hôpitaux sont très segmentés, très cloisonnés. » // (MED101)

« Et moi, je contrôle les dépenses pharmaceutiques. () Parce que ça me permet d'avoir un dialogue avec l'administration. // Avant cette réunion budgétaire on reçoit ça de l'administration. Alors ma surveillante elle pointe tout par rapport à ses comptes et puis voilà, ça aide à discuter aussi. () Donc on discute, on explique. Voilà. Donc on discute l'activité, on discute les dépenses et puis on discute le tableau des emplois aussi. ». (MED107)

« Alors tantôt on a des gens très humains qui, derrière leur aspect financier comprennent, sont prêts à venir voir, n'ont pas d'idée préconçue et, en général, ça s'arrange très bien. Personnellement, à l'hôpital d'où je viens où me disait : () d'accord, on comprend vos arguments, on laisse le budget tel (). Et c'est pas facile de dire ça pour un contrôleur. Parce qu'il va être obligé, chez le voisin, pour boucler son budget de diminuer des crédits // Moi, j'ai essayé de pas me laisser trop déborder () pour arriver à lire les tableaux de bord, pour comprendre quelque chose, ce qui est pas toujours évident » (MED201)

« Le contrôle de gestion nous interroge sur des écarts. Quand on veut faire quelque chose de plus, on lui donne l'information. Sinon ils nous interrogent. // Il est important que l'on fasse des réunions de service, des staffs pour savoir comment on va procéder. Cela a un rôle d'éducation des médecins, de collaboration, d'enseignement. // C'est assez facile car on est rodés et on s'entend bien. Les difficultés arrivent quand il y a un litige entre l'administration et le chef de service. Normalement, c'est un dialogue, c'est une concertation. » (MED204)

Une seconde tendance tend vers la non-communication, c'est-à-dire **éviter** d'avoir à rencontrer l'administration, pour des raisons variées, qui touchent au désintéressement total vis-à-vis de la gestion, à l'incompréhension, à l'impression que les conditions du dialogue sont tronquées.

« On rentre des données à longueur d'année. On les envoie au contrôle de gestion local qui nous envoie de temps en temps des choses ; ces données sont supposées être envoyées au centre qui doit faire des recoupages. Mais on ne les a jamais vues. Depuis deux ans on a aucun retour. Sauf peut-être une fois mais en global pour l'hôpital. // C'est vrai que l'administration garde toujours une tête d'avance, ce qui fait qu'on a du mal à dialoguer avec eux parce qu'ils connaissent des ficelles et ils font un peu ce qu'ils veulent dans ce domaine. // d'abord les critères, les moyens d'analyse changent d'une année sur l'autre, donc on s'y retrouve pas. Et, en plus de ça, visiblement on parle pas le même langage ». (MED106)

« Je ne comprends pas les indices, ils ne me l'expliquent pas. Ils font beaucoup de corrections. Si je voulais comprendre j'irai les voir. Mais je préfère les données d'ici ». (MED304)

On note que dans la logique de clarification, qui relève de ce que l'on peut appeler une dynamique positive, la communication a un but assez instrumental. Alors que dans la logique d'évitement, c'est l'administration avec laquelle on en souhaite pas dialoguer, donc dans un rapport plus personnel. La dimension suivante traite de cet aspect « relation ».

4.4. La dimension « relation »

En ce qui concerne cette dimension « relation », les médecins l'abordent sous deux angles. Il peut s'agir des relations avec le cadre supérieur infirmier, et avec l'équipe médicale ; il peut s'agir des relations avec l'administration. Bien que nous soyons davantage intéressée par les relations avec l'administration, nous avons tenu compte de ce qu'exprimaient les personnes interrogées.

Acteurs	Ce qu'il signifie	Interprétation (pourquoi)	Comment il se manifeste	Logique
MED101	Contractualiser	Conflit pas possible pour évoluer	Disparition tactiques de négociation personnelle	Coopération/ Responsabilisation
MED102	Co-responsabilité	Moins de clans / plus de productivité médicale	Gestion commune / collaboration	Coopération/ Responsabilisation
MED103	Oppositions / division	Situation de crise	Outils de gestion = diviser pour mieux régner	Conflit
MED104	Problème majeur	Les problèmes se règlent de l'intérieur / CSI rencontre administration	Vie collective du service est importante	Autarcie
MED105	S'expliquer	Administration ne demande pas avis	CDS pas comptable de son service/	Conflit
MED106	Père fouettard	Pas considérés comme adulte par administration	Pas d'explications / pas de négociation/se faire avoir	Conflit
MED107	Négociateur	Répartition non homogène	Importance du poids politique / domination (entre médecins)	Arbitrage
MED201	Influence	Domination (des médecins)	Personnalités médiatiques / brutalité des relations	Conflit
MED202	Coopérer	Font leur boulot	Bonne entente	Coopération/ Responsabilisation
MED203	Cordialité	Pas dépensier / ne manifeste pas son importance	Très bonne entente / pas contrôle gênant	Coopération/ Responsabilisation
MED204	Équité	Pour ne pas se faire avoir si trop honnête	Se défendre (contre autres médecins)	Arbitrer
MED301	Cordialité	Règles du jeu claires	Contact direct et facile	Coopération/ Responsabilisation
MED302	Pouvoir	Technologie information / argent entre en jeu	Aucun lien avec administration ou CSI	Autarcie
MED303	Faire attention	Pour négocier	Demander autorisation	Coopération/ Responsabilisation
MED304	Équité	Poids budgétaire influence situation	Crainte d'être lésé	Arbitrer

Tableau 41 : Matrice interprétative des médecins pour le thème « relation »

Nous avons identifié quatre types de relations qui mettent en présence les médecins et l'administration.

La première logique vise à **responsabiliser** les médecins, notamment en luttant contre les conflits et les stratégies personnelles qui visent à contourner la gestion. Elle se traduit par une **coopération** entre administratifs et médecins.

« J'ai travaillé avec l'administration. J'ai toujours eu des relations avec l'administration en me disant que nous avons une coresponsabilité globale. () Il ne me venait pas à l'idée autrefois de dépenser sans compter parce que j'avais peut-être la notion de responsabilité médico-économique depuis toujours en disant que ça permet de moins gaspiller. On ne gaspille pas, on est responsable » (MED102)

« L'évolution des hôpitaux publics ne se fera pas dans le conflit entre les équipes de direction et les équipes médicales. () il faut qu'on collabore. () si on continue à fonctionner sur un mode de conflit, je pense qu'on n'avancera pas. Donc, pour changer, il faut qu'il y ait un minimum de confiance qui s'établisse entre les gestionnaires au sens large et les soignants. // C'est-à-dire que la stratégie qui consistait dans le temps à ce qu'un chef de service aille négocier directement avec le directeur pour essayer d'obtenir le plus de choses possible, bon, ça va sûrement encore durer un peu mais c'est quand même une tactique qui est destinée à disparaître au bénéfice de... 'le pôle a un projet' » (MED101)

« Donc ça se passait très bien et très vite. Ça n'a jamais été ressenti comme un contrôle gênant. Au contraire, on nous félicitait. C'est pas d'ailleurs toujours très bien parce que quand on félicite les gens, ça veut dire qu'ils dépensent pas assez, donc qu'ils ne se manifestent pas avec suffisamment d'importance vis-à-vis de la direction de l'hôpital. » (MED203)

« Je reçois ces documents. Si j'ai des questions à poser à quelqu'un du contrôle de gestion () je les lui pose ou je demande à la surveillante générale de transmettre une question pour qu'on m'envoie une réponse. () J'ai jamais eu de problème particulier de discussion avec notre administration ici. () toujours été très ouverts et qu'on a pu contacter comme ils ont pu nous contacter sans la moindre difficulté. » (MED301)

Une seconde logique envisage la relation avec l'administration comme permettant d'**arbitrer** dans les luttes de pouvoir entre médecins. L'idée est alors d'avoir un allié.

« C'est le rôle d'articulation entre chef de service et contrôle de gestion. C'est un accord entre les deux, le contrôle de gestion n'est pas que comptable. Il doit surveiller ces anomalies et savoir pourquoi. // Il faut être honnête d'abord. Il n'y a rien de pire que de surévaluer des besoins qui ne sont pas justifiés. Le problème c'est que si on est très honnête on se fait avoir. Il y a toujours un robinet qui se ferme. // Le rôle des contrôleurs est un rôle de concertation et de discussion pour voir sur quelles bases on se cale. () Il va voir tout de suite s'il y a des oppositions. Il est là pour une répartition équitable des choses, il doit fixer le cadre budgétaire global. // () pour les médecins, ça peut être un problème relationnel. » (MED204)

Une troisième logique est celle de l'**autarcie**, où ce qui compte c'est la vie du service, l'organisation des activités médicales. Les relations avec l'administration sont quasi inexistantes.

« La fenêtre sur l'extérieur, c'est les cadres infirmiers supérieurs qui rencontrent l'administration pour tous les problèmes () elle a toute délégation du chef de service pour ça. // C'est elle qui décide (). Comme il n'y a pas de conflit de personnes et qu'on s'entend très bien, ça se passe très bien. C'est des petites autarcie. On vit entre nous. // C'est elle qui les rencontre. Sauf s'il y a un problème majeur aigu. Mais ça m'est jamais arrivé en dix ans de chefferie de service d'aller voir le contrôleur de gestion en catastrophe. On n'a pas eu ce souci-là. » (MED104)

La quatrième logique retient l'aspect **conflictuel** de la relation. Les outils de gestion sont au service de la division, les médecins ont l'impression de se faire avoir, il n'y a pas d'explications, on impose.

« Ils ont des problèmes de budget, ils passent une ligne par une autre et puis, nous, on voit le résultat. Mais personne ne nous explique préventivement de quoi il s'agit. Alors, quand on comprend pas, on téléphone et puis on nous explique un peu. Mais il y a pas de véritable négociation ni de... Enfin, on n'est pas considérés comme adultes dans ce domaine. On nous envoie les dépenses, on nous envoie les budgets et surtout n'essayez pas de comprendre. En gros, c'est ça. // Donc on ne voit que le coup de bâton, le côté père fouettard de la gestion. Jamais les côtés positifs. Ça, c'est très dommageable parce que ça démotive. () Un système qui marche, ça voudrait dire que tout le monde applique les règles du jeu. Si certains ne les appliquent pas, on a vraiment l'impression de se faire avoir. // Donc, après, c'est clair qu'on est un peu à la merci de l'administration et des cadres » (MED106)

Il est possible de regrouper ces quatre logiques selon deux axes :

- une **logique d'inclusion**, qui regroupe les logiques de coopération et d'arbitrage ;
- une **logique d'exclusion**, qui regroupe les logiques d'autarcie et de conflit.

4.5. La dimension « confiance »

La notion de confiance est très intimement lié aux modalités de fonctionnement du service, aux liens qui unissent le médecin à son équipe soignante. Cependant, pour que l'analyse soit cohérente, nous nous sommes attachée à déceler dans le discours les éléments de confiance ou de méfiance touchant aux relations avec l'administration, qu'il s'agisse du contrôle de gestion local (ou direction financière, service du budget, direction des services économiques, bureau des prix de revient, etc.)

Acteurs	Ce qu'il signifie	Interprétation (pourquoi)	Comment il se manifeste	Logique
MED101	Créer des liens	Permettre délégation	Vie en communauté / ne pas faire de coupe tordu	Confiance / intentions
MED102	Certitude	Exhaustivité des données	Contraintes informatiques	Méfiance / intentions
MED103	Fiabilité	Les prévisions sont vérifiées	Position favorable dans la négociation	Confiance / intentions
MED104	Souci	On vous pique du personnel	Autarcie / CSI garde le contact	Méfiance / intentions
MED105	Incertitude	Pas de confiance absolue	Retour de bâton	Méfiance / intentions
MED106	Respect des écrits	Respect des engagements pris	Remise en cause des décisions	Méfiance / intentions
MED107	Parler	Ecouter	Permet de négocier	Confiance / intentions
MED201	Equité / justice	Résister à la pression politique des médecins	Ne pas être influençable	Confiance / intentions
MED202	Equité	On ne peut pas tout vérifier / partage local des tâches	Nécessité de travailler en équipe	Confiance / compétences
MED203	Honnêteté	On peut quand même convaincre	Bonnes relations avec administration	Confiance / intentions
MED204	Respect parole	Garantie	Sinon, formation de clans	Confiance / intentions
MED301	Contact	Proximité	Possibilité de discuter / très ouverts	Confiance (interpersonnelle)
MED302	Erreurs	Mensonges de l'administration	Pas de retour d'information	Méfiance / intentions
MED303	Se connaître	Faire fonctionner l'équipe	Personnel change trop souvent	Méfiance / compétences
MED304	Equité / justice	Le jeu doit se jouer honnêtement	Craint dérives dans attribution budget	Méfiance (règles)

Tableau 42 : Matrice interprétative des médecins pour le thème « confiance »

Nous avons associé l'idée d'une confiance qui serait issue d'une certitude à un calcul, qui n'est pas la définition que nous en avons retenue. D'autres éléments du contexte, dont le souhait émis d'avoir des données très exhaustives, conduisent dans ce cas précis à une logique méfiante. Un médecin faisait par ailleurs remarquer que lorsqu'il n'y a pas de confiance, c'est le pouvoir qui prend le dessus pour régir l'organisation du travail. La moitié environ des médecins manifeste une confiance envers l'administration, ce qui ne correspond pas au cliché habituel ; une autre moitié y reste cependant fidèle.

L'intérêt d'un regroupement présente un intérêt limité puisque nous connaissons déjà les fondements de la confiance. Par contre, il peut être intéressant de recouper les

différentes natures de la confiance ou de la méfiance en fonction des groupes d'individus qui y sont associés. L'analyse qui peut en être faite est la suivante :

➔ **lorsqu'une relation de confiance est mentionnée, elle trouve ses fondements :**

- dans les **compétences** : elle concerne une relation **avec les cadres** ;

« La confiance est indispensable dans une équipe. C'est un truisme de dire ça. S'il n'y a pas de confiance, c'est catastrophique. Moi, je veux - ou je voudrais, conditionnel - pouvoir faire entièrement confiance à mes cadres et ne m'occuper de rien de tout ce qui est la gestion (). J'ai la chance d'avoir quelques personnes qui suppléent aussi certaines défaillances et ça ne se passe pas mal. Mais c'est tout dans la confiance. Effectivement. On n'est jamais... Enfin, je m'imagine mal être en train de vérifier tout. » (MED202)

- dans les **intentions** : elle concerne **l'administration**;

« Maintenant, il faut que chacun apprenne à vivre ensemble et, à mon avis, c'est un bon moyen de peut-être rétablir la confiance. () si le contrôleur de gestion est un peu délégué dans le pôle () donc ça crée forcément des liens et de la solidarité avec l'environnement médical et infirmier du pôle. () un moyen de créer des liens. En se disant: ben on est dans la même galère ou dans le même voilier () ça peut franchement aider dans l'élaboration de la confiance entre les différents acteurs » (MED101)

« Et la confiance à d'autres niveaux, j'allais dire, avec la direction de l'hôpital () la plupart du temps, est parfaitement efficace. On sait très bien qu'on peut convaincre telle ou telle personne en étant honnête. Parce que la malhonnêteté existe même chez les médecins. En étant honnête et en défendant tel ou tel point de vue, on sait qu'on peut très souvent se faire tout à fait écouter () c'est parce qu'il y a des relations interpersonnelles dans un hôpital-village et pas dans l'usine Michelin dans laquelle on va rentrer. » (MED203)

➔ **lorsqu'une relation de méfiance émerge elle met en doute :**

- les **intentions de l'administration**, au travers de problèmes de fiabilité de l'information, de retour d'information, de mesure de performance non fiable, de non respect des engagements ou de gestion des moyens ;

« Les administratifs ne sont pas des médecins, c'est-à-dire qu'ils ont des appréciations de la médecine qui passent par des critères qui ne sont pas les nôtres () les administratifs ne font pas confiance aux médecins lorsqu'ils engagent des dépenses en disant: vous n'avez qu'à dépenser moins. Et nous avons de temps en temps des retours de bâton et c'est la raison pour laquelle, dans les idées préconçues, qui ne sont pas forcément sottes mais qui sont préconçues, de l'administration, on peut pas avoir une confiance absolue. » (MED105)

« Si on avait la certitude de l'exhaustivité. () tant que nous n'aurons pas les instruments qui nous aident véritablement et qui ne nous contraignent pas... C'est-à-dire, on a une contrainte informatique lourde. // L'administration a quelquefois du mal à percevoir ça. Ils disent: vous n'avez qu'à faire plus de gestion, on vous responsabilise plus. () On nous demande de faire les choses sans donner les moyens. Si on avait des attachés administratifs à ce moment-là, on ferait confiance au contrôle de gestion. » (MED102)

« Quand on s'aperçoit maintenant que ce sur quoi on s'était mis d'accord depuis des années n'est pas du tout respecté par l'administration, comment voulez-vous qu'il y ait de la confiance ? Et ça, c'est vrai ici [CG local] mais c'est vrai à d'autres niveaux. Au niveau du centre, c'est pareil. () des choses sur lesquelles l'administration s'était engagée, y compris par écrit, et qu'elle remet complètement en question quand elle le veut. Il y a eu pendant longtemps, je crois, une confiance vis-à-vis de l'administration quand il y avait des choses décidées () et une fois que la décision était prise, ils avaient plongé et, à partir de là, on leur faisait confiance. C'est plus le cas. // On n'a plus confiance. Donc on ne croit plus à rien. Même quand c'est écrit. Et, par conséquent, ça crée des relations difficiles. // Et ça, c'est dramatique. Dramatique. Parce que c'est vrai qu'on peut pas fonctionner sans faire un peu confiance au voisin. Or c'est plus possible. // Vis-à-vis de l'administration () Ils se comportent toujours de telle façon que, à chaque fois, on a des suspicions, pour ne pas dire des certitudes, qu'on est en train de se faire piéger. Et donc comme c'est répétitif () il y a pas confiance du tout. Même quand on a une trace de quelque chose, on n'y croit pas. » (MED106)

- les **règles du jeu entre médecins** ;

« C'est très bien si c'est [gestion des pôles] fait avec justice et équité mais j'ai peur qu'il y ait des dérives. () J'ai peur que les autres passent devant moi et que je sois à la traîne. J'ai peur d'avoir de gros soucis de budget. Les gens qui sont à la tête se servent en premier, c'est bien connu. // si le jeu est joué et que les choses se jouent honnêtement alors ça peut être bien. » (MED304)

- les **compétences du personnel** dû à un manque d'expérience de la relation.

*« Le personnel change trop souvent, les équipes ne se connaissent pas assez, et cela nuit à la confiance. Il faut que les gens soient formés, dans et par l'équipe. Actuellement c'est le problème, ça bouge beaucoup trop. // Ils ont une hiérarchie qui leur demande de changer. Des fois j'arrive () et je ne connais ni l'infirmière, ni l'infirmière anesthésiste, ni la penseuses. Ca c'est pas bon pour la confiance. »
(MED303)*

Trois points complémentaires ressortent de cette analyse :

➔ ce qui motive la confiance ou la méfiance vis-à-vis de l'administration trouve sa source dans les intentions, la moralité, l'honnêteté. L'information, et en particulier les questions de fiabilité des données, de retour d'information ou d'évaluation est montrée du doigt ;

➔ ce qui motive la confiance ou la méfiance vis-à-vis des cadres et du personnel paramédical trouve sa source dans les compétences, l'expérience, ou l'ancienneté.

➔ ce qui motive la confiance ou la méfiance envers ses pairs (ici en l'occurrence le corps médical) semble trouver sa source dans les règles du jeu.

Résumé de la section 4 :

Les caractéristiques des cinq dimensions de la relation de contrôle identifiées chez les médecins sont les suivantes :

→ L'analyse de la dimension « contrôle » fait émerger trois logiques :

- contrainte
- ordre
- ressources

→ L'analyse de la dimension « information » fait émerger trois logiques :

- manipulation
- argumentation
- partage

→ L'analyse de la dimension « communication » fait émerger deux logiques :

- évitement
- clarification

→ L'analyse de la dimension « relations » fait émerger deux logiques :

- exclusion
- inclusion

→ L'analyse de la dimension « confiance » indique :

- **un lien entre la confiance vis-à-vis des administratifs et les intentions ou l'honnêteté pressentie.** On peut penser que les intentions que l'on prête à son interlocuteur influencent la manière dont on envisage les questions relatives à l'information ;

- **un lien entre la confiance vis-à-vis des soignants et leurs compétences.** On peut penser que le choix et les difficultés du métier de soignant ne permettent pas tellement de douter de leurs intentions.

- **un lien entre la confiance vis-à-vis des pairs et le respect des règles du jeu.** Il pourrait d'agir des règles formelles du jeu budgétaire ou des règles informelles qui régissent les rapports dans le corps médical.

RESUME DU CHAPITRE 6 :

Les analyses effectuées dans ce chapitre nous ont permis, pour chacune des catégories étudiées, d'identifier les logiques sociales inhérente aux dimensions de la relation de contrôle.

La lisibilité des logiques pour les dimensions « contrôle », « information », « communication » et « relations » est bonne, confirmant l'intérêt et la pertinence des matrices interprétatives construites pour la recherche. Il ne nous aurait pas été possible de procéder à ces analyses en nous arrêtant à une lecture flottante des entretiens, ou même aux grilles d'analyse.

Nous avons identifié des liens entre certaines dimensions de la confiance et les acteurs en jeu dans la relation. Nous tenterons de comprendre comment s'organise le triptyque confiance / intentions perçues / information, afin d'être en mesure d'apporter des éléments de réponse à notre question de recherche.

**CHAPITRE 7 ANALYSES INTRA-GROUPE ET
INTER-GROUPE**

Une fois identifiées les logiques à l'œuvre au sein d'un groupe d'acteurs sur une dimension particulière de la relation de contrôle (chapitre 6), il est possible d'en synthétiser les points communs.

L'objet de ce **septième chapitre** est de faire apparaître, dans une perspective plus collective et *plurielle*, les dynamiques sociales et organisationnelles que recouvrent les relations de contrôle.

Nous tenons à souligner que l'objectif est bien de *comprendre* les dynamiques et non pas de trouver des liens de causalité. Les rapprochements entre concepts se font dans cette optique. Cette compréhension se fait pas à pas, en fonction des données, nombreuses et complexes du terrain.

Section 1. Analyses intra-groupe

Nous comparons dans cette section les différentes logiques identifiées chez chacun des groupes d'acteurs concernés. L'analyse prend une dimension plus collective, on s'éloigne des individus pour remonter vers les représentation socio-organisationnelles.

Chacun des tableaux présenté ci-dessous synthétise les données analysées pour faire émerger des types de relations de contrôle en fonction du 'mix' des dimensions. L'utilisation de symboles rend plus claire les distinctions¹. Enfin, la cohérence d'un type de relation peut se lire (verticalement) par rapport à l'homogénéité des logiques pour entre chacune des dimensions.

1.1. Les contrôleurs HEGP

THEME	LOGIQUE	CG 902	CG 903	CG 904	CG 905	CG 906	CG 907	CG 908	CG 909
Contrôle	Formalisation	■			◆	◆	◆	■	■
	Dialogue		●	●					
Information	Acquisition	■						■	■
	Vecteur				◆	◆	◆		
	Service		●	●					
Communication	Evitement	■						■	■
	Rencontre		●	●	◆	◆	◆		
Relations	Contrainte	■						■	■
	Capital		●	●	◆	◆	◆		
Confiance (+) ou méfiance (-)	Intentions		+	+	+		+ ?	- ?	
	Compétence	+					+ ?		
	Règles / Procédures					+			+ ?

Tableau 43 : Récapitulatif des logiques suivies par les contrôleurs HEGP

¹ Un point d'interrogation souligne un manque de lisibilité dans la manifestation du concept.

Trois types de relations de contrôle émergent de cette analyse transversale :

- une relation de contrôle à tendance « *formalisatrice* » dans laquelle : (■)
 - le contrôle est considéré sous l'angle de la *formalisation*
 - l'information collectée dans une logique d'*acquisition*
 - la communication vécue dans une logique d'*évitement*
 - les relations considérées comme *contrainte*

Nous n'avons pas obtenu d'homogénéité sur la dimension « confiance ».

- une relation de contrôle à tendance « *mixte* » dans laquelle : (◆)
 - le contrôle est considéré sous l'angle de la *formalisation*
 - l'information collectée dans une logique de *vecteur*
 - la communication vécue dans une logique de *rencontre*
 - les relations considérées comme *capital*

On ne peut dans ce cas que souligner la présence de confiance d'un point de vue global.

- une relation de contrôle à tendance « *personnalisée* » dans laquelle : (●)
 - le contrôle est considéré sous l'angle du *dialogue*
 - l'information collectée dans une logique de *service*
 - la communication vécue dans une logique de *rencontre*
 - les relations considérées comme *capital*
 - la confiance fondée sur les *intentions*

Cette dernière configuration est la seule pour laquelle nous trouvons une homogénéité au niveau du thème « confiance ». C'est-à-dire que l'on constate la présence d'une confiance dans les intentions de l'acteur, à connotation fortement interpersonnelle qui confirme dans une certaine mesure la dimension plus globale de la relation comme étant « personnalisée ». La confiance dans les intentions va de pair, pour ce groupe, avec une logique de diffusion / partage d'information. La communication est dans ce cas

considérée comme rencontre. Ces types de relations de contrôle se rapprochent de distinction classiques du contrôle¹.

1.2. La Direction Financière

THEME	LOGIQUE	DF601	DF602	DF603	DF604	DF605	DF606	DF607	DF608
Contrôle	Sanction	■	■					■	
	Procédure				◆	◆	◆		
	Aide			●					●
Information	Accumulation	■		■					
	Mise à disposition				◆			◆	
	Savoir		●			●	●		●
Communication	Collecter		■			■			■
	Eduquer	◆			◆				
	Dialoguer			●			●	●	
Relations	Juge-expert		■					■	
	Expert-conseil				◆	◆	◆		
	Diplomate	●		●					●
Confiance (+) ou méfiance (-)	Intentions	-			-				
	Compétence / expérience		+	+				+	+
	Réputation					+?	+?		

Tableau 44 : Récapitulatif des logiques suivies par la Direction Financière

La première chose que l'on remarque chez les directeurs financiers, c'est une moins bonne lisibilité que chez les contrôleurs. Un deuxième élément concerne la présence d'une confiance davantage fondée sur les compétences, pour la moitié des acteurs.

On peut noter un lien entre la dimension « contrôle » et la dimension « relation » :

- lorsque le contrôle est considéré comme sanction, le relationnel est, dans deux cas sur trois, celui du juge-expert ;

¹ La première partie de la thèse avait pour objectif d'identifier différentes conceptions de la relation de contrôle et de proposer d'en retenir son caractère social et pluriel.

- lorsque le contrôle est considéré comme une aide, les relations sont associées à la diplomatie (les deux cas) ;
- lorsque le contrôle est considéré comme procédure, la relation associée est celle de l'expert-conseil.

Les deux cas de confiance fondée sur les règles / procédures concernent des acteurs chez lesquels le contrôle est vu dans une logique de procédures.

L'analyse visuelle des symboles confirme l'hétérogénéité des relations de contrôle.

Que peut-on en déduire ? Elle pourrait découler d'une mauvaise interprétation. Mais l'analyse du groupe d'acteurs précédent a permis d'identifier des types de relations de contrôle, qui correspondent à des différences reconnues dans la littérature académique, ce qui renforce la portée des résultats.

Nous optons pour une explication en termes de positionnement relativement délicat de la Direction Financière de l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris, qui conduit à la multiplication des paradoxes. Cette direction doit à la fois mettre en œuvre les politiques choisies par l'Agence Régionale d'Hospitalisation (la tutelle) tout en répondant aux besoins des hôpitaux. Par ailleurs elle est tiraillée, aux plus hauts niveaux stratégiques entre d'une part, la mise en application de la loi de 1996 sur la contractualisation qui vise à donner aux hôpitaux davantage d'autonomie, et d'autre part, un paternalisme historique, dont on retrouve les traces çà et là, couplé à la tentation centralisatrice de toute organisation bureaucratique. Ces contradictions apparaissent dans les différents entretiens (notamment contextuels) que nous avons eu et dont nous ne mesurons pas la portée alors.

Les chefs de service étant nommés par le ministre, et le contexte d'organisation publique sont deux éléments qui rendent le contrôle difficiles. Le directeur de l'hôpital, de même que la direction financière ne disposent pas de moyen efficace d'influencer les comportements de ce groupe d'acteurs puisque aucun lien hiérarchique n'existe réellement. Par ailleurs les statuts dans la fonction publique, outre la garantie de l'emploi, freine toute possibilité d'incitation financière.

De ce fait, des logiques antagonistes dans la mission même de cette catégorie d'acteurs se traduit par des logiques hétérogènes et peu cohérentes dans l'analyse.

1.3. La Direction de la Politique Médicale

THEME	LOGIQUE	DF621	DF622	DF623	DF624
Contrôle	Arbitrer	■	■		
	Combiner			●	●
Information	Maîtriser			■	
	Mixer	●	●		●
Communication	Politique		■	■	
	Participative	●			●
Relations	Dépendance		■	■	
	Indépendance	●			●
Confiance (+) ou méfiance (-)	Intentions			-?	
	Compétences			-?	+
	Réputation		+		
	Règles / procédures	+			

Tableau 45 : Récapitulatif des logiques suivies par la Direction de la Politique Médicale

Il est difficile de dresser des tendances avec un nombre restreint de personnes. Néanmoins, on peut identifier des similitudes :

→ les deux relations dans lesquelles :

- l'information fait référence au « mixage », c'est-à-dire au souhait de tenir compte d'informations de différentes natures ;
- la communication est vécue comme « participation » ;
- les relations sont des relations d'indépendance,

sont deux relations pour lesquelles la confiance est envisagée.

→ lorsque le contrôle cherche à « arbitrer » plutôt qu'à « combiner », la confiance est fondée sur les règles et procédures, alors qu'elle était fondée sur les compétences (donc relevant d'une confiance interpersonnelle).

1.4. Les médecins

Les tableaux suivants présentent les logiques suivies par les médecins. Il s’agit d’un groupe plus étendu (quinze médecins), l’analyse qui en découle est donc facilitée par une lecture plus collective de la relation de contrôle. Par ailleurs il s’agit d’acteurs qui, généralement, ont des positions assez tranchées et qui de plus conçoivent très clairement leur mission, ce qui facilite et donne une plus grande cohérence à l’analyse.

THEME	LOGIQUE	MED 101	MED 102	MED 103	MED 104	MED 105	MED 106	MED 107
Contrôle	Contrainte			■	■	■	■	
	Ordre							
	Ressources	●	●					●
Information	Manipulation					■	■	
	Argumentation		◆	◆	◆			
	Partage	●						●
Communication	Evitement				■	■	■	
	Clarification	●	●	●				●
Relations	Exclusion			■	■	■	■	
	Inclusion	●	●					●
Confiance (+) ou méfiance (-)	Intentions	+	-	+	-	-	-	+

THEME	LOGIQUE	MED 201	MED 202	MED 203	MED 204	MED 301	MED 302	MED 303	MED 304
Contrôle	Contrainte	■	■						■
	Ordre			◆		◆			
	Ressources				●		●	●	
Information	Manipulation	■	■			■			■
	Argumentation							◆	
	Partage			●	●		●		
Communication	Evitement		■			■	■		■
	Clarification	●		●	●			●	
Relations	Exclusion	■					■		
	Inclusion		●	●	●	●		●	●
Confiance (+) ou méfiance (-)	Intentions	+		+	+	+	-		
	Compétences		+					-	
	Réputation								-

Tableau 46 : Récapitulatif des logiques suivies par les médecins

Trois conceptions du contrôle étaient ressorties de l’analyse des conceptions des médecins. La moitié d’entre eux l’assimilent directement à la **contrainte**. Nous ne

pouvons tenir compte des médecins qui n'ont pas accepté de nous recevoir pour l'entretien, mais nous pensons que leur avis général sur la gestion et plus particulièrement sur le contrôle ont pu influencer ces non répondants. Deux raisons peuvent expliquer le positionnement de ceux que nous avons rencontrés. La première tient à la restriction budgétaire qui conduit à une limitation du budget, du lancement d'activités nouvelles et de tout ce qui consomme des ressources. Le second tient à la manière dont ils sont évalués et dont ils perçoivent justement des indicateurs de mesure de performance. Ils mettent ainsi en cause la crédibilité du contrôle et par la même doutent de ses intentions. Il est intéressant de noter qu'ils restent critiques vis-à-vis des pratiques qui existent au sein de leur propre corporation.

On peut identifier deux types de relations de contrôle :

➔ une relation de contrôle « **ouverte** » (quatre cas) dans laquelle :

- le contrôle s'exprime dans une logique de *ressources* ;
- l'information s'exprime dans une logique de *partage* ;
- la communication a pour objet de *clarifier* ;
- la relation se vit dans une dynamique *d'inclusion* ;
- il existe une confiance dans les *intentions*.

➔ une relation de contrôle « **fermée** » (trois cas) dans laquelle :

- le contrôle s'exprime dans une logique de *contrainte* ;
- l'information s'exprime dans une logique de *manipulation* ;
- la communication est envisagée sous l'angle de *l'évitement* ;
- la relation est se vit dans une dynamique *d'exclusion* ;
- il existe une méfiance qui touche aux *intentions*.

Deux cas supplémentaires (MED202 et MED304) enrichissent cette analyse. Il s'agit de relations de contrôle « fermées » dans lesquelles l'une des dimensions, l'aspect « relation » s'inscrit dans une dynamique d'inclusion et relève donc de l'autre type de relation de contrôle. Dans le premier, l'inclusion s'explique par la nécessité de trouver un arbitre pour éviter des injustices au sein du pôle, du fait des jeux de pouvoir et du poids budgétaire de chacun. L'ouverture de la relation est donc assez relative. Dans le

second cas, la relation est inclusive du fait d'une bonne entente avec l'administration. Le retour aux données (aux matrices collectives, puis individuelles) nous apprend que cette coopération et cette entente permettaient à l'intéressé *d'éviter* de participer aux conférences budgétaires. Là encore, on ne peut que souligner le caractère relatif de l'ouverture dans la relation d'inclusion.

Dans la même idée, on peut se demander, suite à l'analyse, pourquoi dans deux cas (MED103 et MED201) on arrive à trouver de la confiance dans alors qu'ils se situent dans des relations à tendance « fermées ». Là encore, il faut opérer un retour sur les données. Elles indiquent que la confiance de l'un d'entre eux envers l'administration est en fait de l'assurance¹, qui provient de la très grande fiabilité de ses informations.

« Moi, j'ai des rapports de confiance avec l'administration. Encore une fois, je me trouvais dans une position favorable () J'ai une telle qualité de recueil des données que, quand je fais une prévision en conférence budgétaire, dans l'ensemble, elle se vérifie. On ne se trompe pas. Donc ça a aussi aidé à créer la confiance avec le service financier () Dans l'ensemble, on a toujours fonctionné à peu près sur les prévisions correctement. » (MED103)

Ce cas est intéressant puisqu'il indique que lorsque l'information est jugée fiable, et non ambiguë, il est possible d'envisager une relation de confiance dont les fondements se trouvent dans les intentions alors que paradoxalement, cette question des intentions est « neutralisée » par la non ambiguïté de l'information.

Deux autres cas méritent d'être analysés du fait de leur caractère atypique. Nous sommes dans le cas contraire au précédent où ils combinent les caractéristiques d'une relation « ouverte », sauf sur deux dimensions. On note une méfiance pour la dimension « confiance » dans les deux cas, et parallèlement une dimension « information » dans laquelle la référence n'est pas le partage mais soit la manipulation, soit la mécanique (première lecture). Dans une étude du lien confiance-procédure, Pallas (2000) indique que le non partage et la non diffusion des représentations conduit à une substitution de la confiance par les procédures. Bien que le contexte soit différent, et la perspective un peu en décalage, ceci éclaire notre compréhension de la dynamique de notre triptyque.

¹ On retrouve ici la notion anglo-saxonne de « *confidence* » qui est différente de la notion de confiance « *trust* » telle que nous la comprenons.

En transposant, on peut penser que lorsque le collectif (l'idée du partage) qui sous-tend la dynamique de la dimension « information » disparaît au profit d'une conception statique (l'idée de mécanique d'information), on bascule pour l'axe « confiance » d'une idée de confiance à une idée de méfiance.

L'analyse des caractéristiques générales des relations de contrôle chez les médecins a soulevé un certain nombre d'interrogations. Nous retrouvons à plusieurs moments de l'analyse le lien suggéré entre confiance, intentions et information.

1.5. Les Cadres Supérieurs Infirmiers

Cette population, davantage encore que celle des médecins, se caractérise par une forte homogénéité des discours. Comme l'a précisé un médecin, le chef de service et son cadre forment « **un tandem de tête** ».

➔ **La dimension « contrôle »** est très fortement marquée par le fonctionnement du service, ce qui lui confère une nature très opérationnelle. En particulier il recouvre deux aspects :

- le contrôle des dépenses, ou parfois des dépenses et d'une partie de l'activité ;
- le contrôle « ressources humaines », c'est-à-dire l'accent mis sur la gestion au quotidien des équipes, des plannings, des remplacements.

Les conférences budgétaires ne sont pas toujours mentionnées, contrairement aux autres groupes d'acteurs, puisque les contacts sont permanents, et ne se résument pas à ce seul rendez-vous annuel.

➔ **La dimension « information »**

On note chez les cadres des préoccupations beaucoup moins liées à l'information que chez les médecins. Cette dernière constituant un enjeu médical, stratégique et politique fort, et les cadres représentant une catégorie peu politique (au sens de stratégies de pouvoir) l'information et sa maîtrise n'apparaissent pas être au centre de leurs

préoccupations. Une autre raison peut-être trouvée dans le fait qu'elles combinent des compétences en gestion et des compétences dans le domaine des soins, ce qui leur confère des facilités d'interprétation, qu'elle soit médicale (sans toutefois aller jusqu'aux données épidémiologiques) ou financière.

Lorsqu'il en est fait état, l'information, permet de s'exprimer, de dialoguer, d'échanger. Elle permet l'acquisition d'un langage commun.

→ Pour la dimension « **communication** », on note dans la majorité des cas un très bon contact avec les contrôleurs locaux, très peu de contact avec le siège.

C'est un **trait commun** qui ressort de l'analyse des cadres supérieurs infirmiers, est l'existence d'une relation très personnalisée et identifiée avec le contrôle de gestion ou le service du budget local. Les cadres supérieurs infirmiers apprécient beaucoup le fait d'avoir un interlocuteur spécifique dans le temps, leur permettant ainsi de nouer des relations de confiance.

Les relations entretenues avec le contrôle local sont dans la majorité des cas des relations **d'aide et de conseil**. La communication est envisagée sous l'angle du dialogue

D'ailleurs les cadres sont favorables à la contractualisation interne, qu'ils considèrent comme un outil de dialogue, et qui doit permettre également une clarification des rôles et des attentes. Dans cette optique, ce n'est pas tant leurs collègues qui sont visés par cette contractualisation, mais davantage le corps médical.

→ La « **relation** » centrale chez les cadres elle celle qu'ils entretiennent avec le chef de service. Dans ce cas précis, et de manière homogène, elles sont fondées sur une grande confiance. Il s'agit essentiellement d'une confiance dans les compétences, sachant que ce terme fait référence prioritairement au domaine du soin.

La relation est conjuguée à la fois des dimensions très **paternaliste** et une forte **délégation** de la part du chef de service. On retrouve ces deux aspects d'une même

relation du côté du cadre, qui toujours des propos modérés, un sens de la mesure en ce qui concerne le chef de service.

Le double rattachement hiérarchique à la l'administration et fonctionnel au service ne complexifie pas les relations et la manière dont elles s'expriment par les dimension, au contraire. On peut rapprocher ce **double rattachement** à ce que nous avons évoqué concernant les paradoxes non gérés par la Direction des Finances, et dont on retrouvait l'expression dans les dimensions de la relation de contrôle. Il est chez les cadres, source **d'une triple cohésion**. Cohésion entre cadres supérieurs, cohésion avec leur chef de service, cohésion avec l'administration de l'hôpital. Les rapports ave le reste de l'équipe soignante sont tout aussi importants mais s'inscrivent peu dans la problématique qui est la nôtre, celle du contrôle organisationnel.

Il est assez difficile de scinder les dimensions de la relation de contrôle. Cette dernière semble prendre chez les cadres toute sa globalité et sa pluralité. On peut en expliquer la raison par le besoin de relations très personnalisés, qui vont donc inclure à la fois de la confiance, un dialogue régulier, et des informations jugées beaucoup moins problématiques ;

Résumé de la section 1 :

Les analyses intra-groupes permettent d'identifier les dynamiques à l'œuvre dans la relation de contrôle.

En ce qui concerne le positionnement des médecins sur la dimension « confiance », la devise pourrait être « *qu'elle soit bonne ou mauvaise, c'est l'intention qui compte* ». En effet, plus des trois quart des logiques relatives à la confiance / méfiance touchent aux intentions. La manière dont les individus perçoivent les intentions des autres semble influencer la confiance. Le statut de l'information reste à définir. Pose t-elle les conditions pour que les intentions soient perçues de manière positive ? La confiance influence t-elle la manière dont un individu perçoit, dont il interprète l'information ?

Plus encore, les analyses se révèlent fécondes pour la compréhension du rôle de la confiance dans l'échange d'information. En particulier, la fiabilité perçue des données permet d'envisager la confiance puisqu'il n'y a pas de doute sur les intentions.

Lorsque l'information est jugée fiable et non ambiguë, il est possible d'envisager une relation de confiance dont les fondements se trouvent dans les intentions alors que paradoxalement, cette question des intentions est « neutralisée » par la non ambiguïté de l'information.

On peut penser que la confiance permet de ne pas questionner les intentions de l'acteur qui transmet une information.

Section 2. Analyses inter-groupe

Le regroupement par thèmes et par catégories d'acteurs, au sein de nos matrices collectives à regroupement conceptuel, des caractéristiques des représentations de la relation de contrôle, nous a permis de mettre en avant des représentations collectives de la relation de contrôle. Elle n'est pas l'agrégation des représentations individuelles, mais la construction d'un sens commun à l'ensemble des individus.

Nous évoquons dans cette section les thématiques qui émergent des analyses. Il s'agit en fait d'explicitier ce que Van Maanen (1979b) nomme concepts de second ordre, qui constituent les notions utilisées par le chercheur de terrain pour expliquer les caractéristiques des faits observés¹. Ces notions sont d'autant plus intéressantes qu'elles ne convergent pas avec ce qui existe et que le chercheur a quelque chose de nouveau à dire.

2.1. Echanges d'information entre la direction financière et la direction de la politique médicale au siège

La phase de « lecture flottante » puis celle de catégorisation font émerger le thème des résistances au changement. Comment interpréter les résistances au développement des systèmes d'information et en particulier des données de la comptabilité analytique du point de vue de la Direction Financière ?

- un problème purement budgétaire ?
- l'argument de la nécessaire centralisation des informations pour plus d'efficacité ?

¹ Van Maanen (1979b) explique que les concepts de premier ordre sont les « faits » d'une investigation ethnographique et les concepts de second ordre sont les « théories » qu'un analyste utilise pour organiser et expliquer ces faits. Pour l'auteur, beaucoup de concepts de second ordre sont simplement l'expression de relations entre certaines propriétés observées des interprétations de premier ordre.

La polémique autour des Infocentres, bases de données qui permettent à chacun de construire son tableau de bord, d'avoir des informations presque en temps réel, et de ne plus avoir recours au siège pour demander des requêtes informatiques, est susceptible d'éclairer les rapports de pouvoir et les tensions autour de l'information.

Une question similaire à celle qui concerne la Direction Financière du siège se pose : quel rôle la DPM joue t-elle en terme de résistance au développement des systèmes d'information, et en particulier du PMSI, vers les hôpitaux ?

- Un problème de moyens financiers ? (limites budgétaires)
- Une volonté de garder cette compétence ?

Berry (1983) souligne la contradiction qu'il peut y avoir entre « *les critères traditionnels de la bonne gestion, fondés sur la croyance en une rationalité universelle posée a priori, et la marche effective d'une organisation, régie par une juxtaposition de logiques locales engagées dans une incessante confrontation* ». La cohabitation de ces logiques antagonistes « *est facilitée par le flou sur l'information, l'excédent de moyens et l'opacité sur les pratiques facteurs qui rendent d'ailleurs difficile l'analyse d'une organisation et remettent en cause la pertinence de certaines applications de l'informatique ou des rationalisations de la gestion suggérées face à la crise* ». Il indique que « *les informations transmises par les instruments d'analyse, la valeur d'un paramètre numérique par exemple, deviennent en effet l'enjeu des relations entre les parties prenantes, au point que leur adéquation à la réalité devient une question secondaire* ». Enfin, Berry (1983) précise que « *l'informatique suppose une transparence de l'information et une clarté dans la définition des concepts difficilement compatibles avec l'existence d'un minimum de flou et d'opacité qui sont souvent nécessaires pour que l'organisation fonctionne sans trop de heurts* ».

2.2. Répercussions au niveau local : la question de la « dépendance informationnelle » entre contrôle de gestion et direction de l'informatique médicale

Nous avons déjà remarqué cet aspect du problème lors de l'étude de la relation de contrôle DF siège (finances) – DPM siège (stratégie). La problématique du partage

d'information entre médecins et gestionnaires se répète ainsi à des niveaux différents. Les échanges d'information entre Contrôle de Gestion (CG) et Direction de l'Informatique Médicale (DIM) locale sont complexes à un double niveau :

- les DIM locaux (qui sont des médecins) souhaitent rester maître de la production et de la diffusion d'informations sur le PMSI ;
- les CG locaux tentent d'obtenir ces informations par leurs propres moyens

Les contrôleurs et directeurs financiers locaux tentent de trouver d'autres sources d'informations car ils ne souhaitent pas se mettre en situation de dépendance vis-à-vis des DIM locaux. L'un des directeurs financiers locaux explique ainsi qu'il n'accepte pas de se mettre en situation de dépendance. Pourtant, lorsque la situation est clarifiée, et lorsque ce dernier explique qu'il possède d'autres sources d'information, la qualité de la relation s'améliore et les échanges s'intensifient.

« Au jour d'aujourd'hui, n'y voyez pas de prétention de ma part, en ayant découvert un autre hôpital, la valeur ajoutée de l'analyse du PMSI, c'est moi qui l'apporte. C'est personne d'autre. Enfin, je veux dire, personne n'a été formé à ce genre de chose, donc... Ou, sinon, il faut que je m'en réfère, mains liées, au DIM. Alors, moi, je peux avoir d'excellentes relations avec le DIM, c'est pas le problème. Le problème, c'est qu'il faut, à mon sens, jamais, dans notre métier, être tributaire d'un autre. Il vaut mieux échanger des informations sur lesquelles on peut chacun travailler et dire: je vous objecte ça, je vous objecte ça et voilà et on se met d'accord sur une discussion. Mais ne pas être complètement dépendant de l'information d'un autre. Et ça, je crois que c'est extrêmement important. Et faire comprendre, d'ailleurs, à un autre aussi qu'on peut se passer de lui. Ça l'oblige un petit peu à travailler et à donner plus que ce qu'il n'a. Le jour où j'ai dit à un DIM: je peux me passer de votre information parce que je vous la contourne par un autre moyen, il m'a donné beaucoup plus d'informations. Du jour au lendemain. Parce qu'il a compris que j'avais les moyens de le détourner, donc... C'était pas méchant, hein, je veux dire, c'était... Et, depuis, on a une collaboration qui est meilleure. Sans qu'elle soit forcément exponentielle. Mais qui est meilleure » (un contrôleur extérieur).

Nous avons déjà évoqué le problème de la mise en situation de dépendance informationnelle, vécue par les acteurs comme une perte de pouvoir. Or faire confiance c'est justement accepter de se mettre en situation de dépendance : on peut donc déduire de ces relations entre contrôleurs de gestion ou direction des finances d'un côté, et direction de la politique médicale de l'autre, un manque de confiance. Une explication

théorique peut-être trouvée chez Arrow (1963)¹ qui souligne qu'en situation d'incertitude, « *l'information (ou le savoir) devient elle-même une marchandise. Comme les autres marchandises, elle a un coût de production et un coût de transmission ; elle n'est donc naturellement pas uniformément répartie à travers toute la population, mais concentrée chez ceux qui peuvent le plus en profiter [...]* ».

Selon Friedberg (1988), toute relation de pouvoir correspond à une interdépendance et non pas à une dépendance unilatérale. Les règles du jeu viennent définir les contributions minimales de chacun sans lesquelles la relation serait interrompue. Ainsi, le fonctionnement d'une organisation est le résultat d'un état d'équilibre dans les stratégies et les relations de pouvoir qui opposent les membres de celle-ci. Cet état d'équilibre s'incarne à son tour dans un certain nombre de règles du jeu qui structurent les stratégies des joueurs. Introduire des changements dans les organisations revient à bouleverser un système social en équilibre et à redistribuer le pouvoir. Pourtant et paradoxalement, cette non acceptation de la situation de dépendance, qui conduit l'acteur à clarifier sa position et les informations qu'il détient, améliore la relation et favorise d'autres échanges d'information. Cela doit contribuer à réduire l'incertitude et l'asymétrie d'information et donc à recréer de la confiance.

Il nous semble que se mêlent dans le discours des acteurs des éléments assez objectifs² sur l'information et une symbolique très forte. L'activité médicale est en effet complexe et les tentatives d'évaluation mise en œuvre restent insatisfaisantes. Ce qui explique peut-être que pratiquement tous les médecins disposent d'un système de suivi personnalisé, avec constitution d'une base de donnée qui leur est propre. L'encadré suivant retrace les critiques adressées à certaines de ces mesures.

¹ « Uncertainty and the welfare economics of medical care », *American Economic Review*, 1963, 53, pp. 941-973. In Granger (2000, p. 113)

² La période d'observation non participante, la présence sur le terrain, ainsi que certains entretiens contextuels, en particulier avec les contrôleurs HEGP et avec des responsables fonctionnels particuliers ont permis de faire cette distinction entre ce qui relève davantage des 'faits' et ce qui relève du caractère symbolique du phénomène. C'est la proximité avec les acteurs du terrain qui nous a ouvert des voies de compréhension pour « décoder » le discours, en particulier celui du corps médical et des directions du siège. La triangulation des sources de données a trouvé ici une application féconde.

« La façon dont les choses se passent traditionnellement est assez stupide. C'est-à-dire que, de toute façon, même si les gens n'ont pas vraiment besoin de leur budget, ils vont tout faire pour tout dépenser parce que, sinon, ils savent que, l'année d'après, on va leur donner un budget moins important. Donc, en fait, on nous pousse à dépenser le plus possible d'argent. Si on fait des économies, ça voudra pas dire qu'on pourra faire quelque chose de plus, ça voudra dire que, l'année d'après, on aura moins d'argent. Alors vous pensez bien qu'on va pas se donner beaucoup de mal pour faire des économies dans ces conditions-là. »

« C'est le K opératoire. () Il est d'ailleurs utilisé avec beaucoup de fantaisie dans certains services, il faut bien le dire. Moi, je sais que, par exemple, une xxx faite chez moi est cotée comme c'est marqué dans la nomenclature, KC80. Dans la maison d'à côté, avant, c'était toujours coté KC100 et on rajoutait 30 parce qu'on attendait l'histologie. Qu'on faisait analyser dans le même service. Je passe. Donc la même intervention, en terme d'activité, elle était cotée KC80 chez moi et KC130 chez l'autre. »

« La durée moyenne de séjour, je n'en suis pas maître car cela dépend aussi beaucoup... Par exemple, si une personne vient et n'est plus capable de rentrer chez elle, il faut lui trouver une autre issue. Un hôpital de moyen séjour, une maison de rééducation, etc. Et c'est là que se trouve le frein, c'est-à-dire ce qui augmente quelquefois anormalement la durée de séjour des malades, c'est l'attente de quelque chose d'autre. C'est pas tellement la volonté des médecins de garder ce malade dans le service. »

« Parce que, par exemple, les hôpitaux de jour, quand vous avez des malades qui sont en hôpital de semaine... Parce que vous savez que l'hôpital de semaine, il ferme le samedi et le dimanche. Mais le taux d'occupation est calculé sur les sept jours. Donc un hôpital de jour ne peut jamais faire 100%. Or il se trouve que mon collègue xxx () il n'a qu'un hôpital de semaine. Il a un recrutement absolument fabuleux parce que c'est le service de référence à Paris et un peu plus loin que Paris. Mais le samedi et le dimanche, il ferme. Alors il a tous les jours 70% de taux d'occupation, ce qui... Alors on nous écrit pour nous dire « *on sait bien que ce n'est qu'un hôpital de semaine* ». N'empêche que, quand ça sort dans les papiers, vous voyez qu'il est pas à 95% alors que d'autres services où les gens sont tranquillement mis dans un lit à dormir, ben ils font du 100%. »

« Moi, j'ai beaucoup travaillé sur des indicateurs Nord américains, par exemple, d'hospitalisation abusive. J'ai notamment introduit en France cet indicateur d'hospitalisation inappropriée. J'ai travaillé sur les journées d'hospitalisation abusives dans les services. Entre guillemets abusive. Et on se rend compte que, pour l'instant, ces indicateurs-là ne sont pas utilisés en France. Et tant qu'on n'aura pas fait... Tant qu'on n'aura pas une réflexion là-dessus, ça sera très difficile de rationaliser, de faire des économies ou, du moins, d'être rigoureux. »

« Je pensais toujours à un médecin, quand il avait un malade, je disais : « *Mais c'est pas possible, il va le traîner vingt fois, il va faire faire vingt admissions* ». Parce qu'il va venir pour l'amputer de l'orteil. Il va lui amputer la première phalange, et puis après l'orteil, et puis après la moitié du pied, et puis après le pied, et puis après la demi-jambe pour, ensuite, arriver à la cuisse. Et ce même malade, c'était un recrutement qui, à mes yeux, n'était pas un bon recrutement. Parce que ça justifiait que c'était un seul malade qui avait dix hospitalisations. Alors que moi, je préfère dix hospitalisations différentes. Cela dit, on ne peut pas éviter des malades qui récidivent, qui reviennent une fois ou deux. Mais je pense que le fait de dire: on a tant de nouveaux malades dans un service, c'est une meilleure étiquette que de dire: on a tant d'admissions. C'est évident. »

Encadré 4 : In-pertinences de la mesure de performance

Ces « in-pertinences » de la mesure de performance dans les hôpitaux se traduit, nous l'avons vu, par une certaine méfiance. **Couplées à une communication parfois défailante, souvent insuffisante, les informations sont porteuses d'éléments d'interprétation qui dépassent souvent leur simple contenu. Les incompréhensions mutuelles conduisent ainsi à voir derrière la simple donnée des éléments que l'individu-source n'envisageaient pas forcément.**

2.3. Maîtrise de l'information et jeux de pouvoir

Un certain nombre de notions sont apparues lors de l'analyse des entretiens. Bien qu'il eut été possible de procéder à une analyse spécifique de ces thèmes dans le discours des acteurs, nous avons souhaité ne pas trop nous écarter de notre objet de recherche. Nous explicitons ici certaines notions qui nous ont semblé les plus intéressantes eu égard à notre question de recherche, sans en développer une lecture et une analyse détaillées.

2.3.1. L'équité

Il semble que les systèmes formels de contrôle soient perçus comme devant rétablir une certaine équité. C'est le cas notamment des systèmes d'intéressement. Les raisons évoquées sont de ne pas travailler pour les autres, de ne pas se sacrifier pour les autres. Le contrôle de gestion vise à rendre des comptes, ce qui vient un peu en opposition du concept d'indépendance, de profession libérale, de liberté.

L'une des raisons pour lesquelles le contrôle rencontre des résistances de la part du corps médical serait l'atteinte portée à ces valeurs-là, défendues par le corps médical, la liberté. Il est mal vécu dès lors qu'à la fois il 'supprime' la liberté sans rétablir l'équité. De Koninck (2000) souligne à cet égard que « *la justice renvoie donc à plusieurs questions : celle de l'arbitrage et de la clarté des règles d'un côté ; et celle de la reconnaissance concrète et pratique de la valeur de chacun, de l'autre* ». Il précise également que « *les injustices restent inscrites longtemps, et les ouvertures ne peuvent être que progressives* ». La notion de justice recouvre des définitions et des concepts

variés, mais dont il n'est pas possible ici de faire une présentation et une analyse spécifiques.

2.3.2. L'expertise

L'expertise est une notion qui nous est apparue omniprésente dans le discours des acteurs de la direction financière du siège. Crozier et Friedberg (1977) identifient quatre grands types d'incertitudes dans les organisations :

a) Celle qui naît des savoir-faire nécessaires au fonctionnement d'une organisation (cas du monopole industriel). C'est le pouvoir de l'expert qui a tendance à entourer son activité de secret et à ne communiquer qu'imparfaitement les informations en sa possession. C'est la spécialisation qui devient une protection ;

b) Celle qui naît des rapports multiples entre les organisations et leur environnement. Les comportements des individus, des groupes ou des autres organisations constituent une source potentielle de perturbations, une incertitude majeure et permanente qu'il faut contrôler. C'est le pouvoir du marginal-sécant ou du portier (un pied dedans, un pied dehors) qui a un rôle indispensable d'intermédiaire ;

c) Celle qui entoure les flux de communication et d'information dans les organisations. C'est le pouvoir de l'aiguilleur. Seul le contrôle d'autres incertitudes pertinentes pour ses informateurs lui permet de contrebalancer sa dépendance à leur égard ;

d) Celle qui naît de l'utilisation de la règle et des données formelles. La règle est un moyen d'obtenir un comportement conforme de la part des subordonnés et réduit leur marge de liberté donc augmente le pouvoir du supérieur. Cependant, la règle restreint la marge d'arbitraire du supérieur et constitue alors un moyen de protection. Le pouvoir que confère la règle réside dans les possibilités de négociation et de chantage qu'ouvre son application. Le pouvoir de la hiérarchie est la possibilité de changer les règles.

Galbraith (1973, p. 58) distingue influence hiérarchique et influence fondée sur la connaissance. Il précise que lorsque des équipes sont constituées de personnes de

différents niveaux hiérarchiques, des conflits peuvent survenir. Il explique que la meilleure distribution d'influence varie en fonction de la décision, mais que « *l'organisation doit avoir des normes fondées sur la connaissance* ». En clair, des règles de fonctionnement explicites doivent favoriser l'intervention d'experts sur des problèmes pour lesquels ils sont compétents plutôt que de les laisser être résolus en fonction de jeux d'autorité ou de pouvoir. Ainsi, une différence de statut ne doit pas être une contrainte pour le processus de résolution de problèmes.

2.3.3. Engagement et responsabilité

Pour certains contrôleurs, il faut s'engager sur le respect du budget. Cette notion d'engagement est très forte. Elle pose une question fondamentale. Le respect de l'enveloppe budgétaire, constitue un engagement. L'individu estime que s'il ne peut pas respecter ses engagements, alors il n'est pas quelqu'un de responsable. Dans cette configuration, il est nécessaire d'avoir recours à quelqu'un pour s'occuper de lui.

La décentralisation, la création de centres de responsabilité, les discours sur l'autonomie sont autant de dispositifs visant à responsabiliser les hôpitaux et leurs directions. Y a-t-il un lien entre le fait qu'un hôpital se sente peu autonome, innove peu en matière de gestion, milite peu pour des systèmes d'information plus poussés, et le fait qu'il agisse et se sente 'protégé' par le siège ? Est-il possible de distinguer deux tendances face à la décentralisation, celle qui en souhaite davantage, celle qui estime qu'elle est suffisante ? Qui sont les acteurs de ces tendances ?

Résumé de la section 2 :

Les analyses inter-groupes avaient pour but de recouper les éléments d'analyse issus de la comparaison entre groupes d'acteurs.

Compte tenu du volume des données, du nombre de catégories d'acteurs, du nombre de dimensions de la relation de contrôle et des enjeux multiples qui entourent cette relation, nous ne pouvions croiser nos analyses davantage, sans risquer de perdre de vue notre objet de recherche et les voies d'interprétation qui se dessinaient.

Nous avons donc présenté succinctement des thématiques annexes qui sont apparues dans le discours des acteurs, et qui constituent autant de voies futures de recherche.

RESUME DU CHAPITRE 7 :

Pour ce qui intéresse plus particulièrement la question du rôle de la confiance dans l'échange d'information, nos analyses ont ouvert la voie à des éléments d'interprétation

Nous avons remarqué que dans certaines circonstances de confiance ou de méfiance, **les informations sont porteuses d'éléments d'interprétation qui dépassent souvent leur simple contenu. Les incompréhensions mutuelles conduisent ainsi à voir derrière la simple donnée des éléments que l'individu-source n'envisageait pas forcément.**

**CHAPITRE 8 RESULTATS DE LA RECHERCHE ET
EMERGENCE D'UN CADRE
THEORIQUE D'INTERPRETATION**

*« A quoi rimerait en effet la recherche
si le but était de retrouver au final ce que l'on pensait,
ce que l'on croyait au départ ? »*

Fronda et Moriceau (2000)

Ce chapitre est l'occasion pour nous de revenir sur la théorie afin de mieux comprendre la portée des analyses. En effet, notre objectif était de comprendre les fondements de la relation de contrôle en général, et le rôle de la confiance dans l'échange d'informations en particulier. Nous avons mis en avant des dimensions fondamentales de cette relation, qui nous ont permis d'en classifier les représentations.

L'élaboration de propositions à l'issue de la recherche doit répondre à un souci de validité. Il faut notamment vérifier que les relations émergentes entre les concepts correspondent aux preuves accumulées (Eisenhardt, 1989b). Il peut s'avérer que le travail du chercheur s'inscrive alors dans une logique de réplique dans laquelle des cas qui confirment des relations émergentes augmentent la confiance dans la validité de ces relations. De ce fait, *« lorsqu'une relation est confirmée, les données qualitatives fournissent souvent une bonne explication de la dynamique qui sous-tend la relation, c'est-à-dire le 'pourquoi' de ce qui se produit. Cela est crucial pour l'établissement de la validité interne »*. Il est donc important de découvrir les raisons théoriques de l'existence de la relation, c'est-à-dire lier les résultats à la littérature. Dans cette situation *« toute corroboration plus poussée de la validité interne ou de la généralisabilité constitue un progrès important »*.

Les cadres théoriques sélectionnés, bien que riches parce que multiples, ne permettent pas une intelligibilité complète des éléments révélés par l'analyse. Il convient alors, pour comprendre la portée de la question de l'influence des comportements et du rôle spécifique de la confiance dans la relation de contrôle, de compléter le cadre initial. Le courant de la psychologie sociale propose des approfondissements des questions d'influence des comportements et d'attitude favorable ou d'interprétation favorable de l'information.

Section 1. Interprétations théoriques

1.1. La confiance

1.1.1. Portée de la typologie élaborée au départ

Dans la manière dont les rapports de confiance sont envisagés dans la littérature, ou dans la manière dont la confiance intervient dans la relation de contrôle, de manière explicite ou implicite, la question des intentions des acteurs constitue la préoccupation première des théoriciens. En effet, le problème d'opportunisme peut être compris comme un problème de manque de confiance dans les intentions de l'acteur. L'aléa moral indique clairement le manque de confiance dans sa moralité, renforçant ainsi cette idée d'un acteur fortement potentiellement mal intentionné et a-moral. L'analyse des entretiens révèle que cette problématique n'est pas exprimée de la même manière pour toutes les catégories d'acteurs.

La confiance ou les conditions de la confiance sont plutôt exprimées en termes de compétence pour les « cadres supérieurs infirmiers » dans la relation qu'ils entretiennent avec le chef de service. La confiance organisationnelle se fonderait alors davantage sur les compétences que sur les intentions. La compétence est un pré-requis pour une création de confiance dans le contexte (dans une situation) de production d'informations. Elle est également une conséquence puisque que les acteurs soulignent que seule l'expérience permet d'acquérir de la compétence. L'expérience est un jeu dont le nombre d'interactions est inconnu, c'est une relation qui se répète. La confiance est un élément fondamental pour que la relation, la transaction, l'échange se répète. En ce sens, compétence et confiance se génèrent dans une dynamique mutuelle

Par contre, pour le groupe d'acteurs « contrôleurs HEGP », la confiance s'exprime en termes d'intentions des acteurs. Par ailleurs, le problème de l'intention des acteurs se

pose parfois autrement et se lit au travers des conditions de l'échange d'information : que va faire mon interlocuteur des informations qui lui sont transmises ?

Les fondements de la confiance sont moins clairs pour les groupes d'acteurs « directeurs financiers » et « direction de la politique médicale ».

En ce qui concerne les « médecins », la question des intentions transparaît de manière assez claires. C'est à partir de ces analyses que nous avons pu confirmer une interprétation qui commençait à émerger de l'analyse des autres groupes d'acteurs. La confiance fondée sur les intentions est également un pré-requis pour l'échange et la transmission d'informations. Les intentions du partenaire de l'échange constituent un pré-requis à la construction de la confiance qui par la suite ne nécessite plus de validation. Par contre, si les intentions sont interprétées dans un sens défavorable, l'échange d'information en est affecté dans son contenu. Nous revenons dans la deuxième section.

1.1.2. Une hiérarchie des conditions de la confiance ?

Il nous semble possible de tenter d'établir un lien entre le type de relation de contrôle et les fondements de la confiance.

- Relations entre directions du siège : confiance institutionnelle et confiance dans les règles et procédures. L'accent est mis sur les rôles de chacun ;
- Relations siège – hôpital : une confiance institutionnelle ?
- Relations hôpital – services : une confiance fondée sur les règles et procédures, et une confiance fondée sur les compétences et intentions. Un relais important de ces relations est le processus budgétaire (donc plutôt des règles). Les acteurs mentionnent parfois le caractère personnalisé de la relation avec un chef de service ;

- Relations entre individus : confiance interpersonnelle (intentions et compétences) et confiance fondée sur la réputation.

Par ailleurs, il ressort de l'analyse que lorsque la dimension de la confiance la plus macrosociale (confiance dans l'institution) est brisée, les individus ont du mal à faire confiance à un niveau personnel à ceux qu'ils considèrent comme représentant cet ordre macrosocial ou plus structurel.

« Quand on s'aperçoit maintenant que ce sur quoi on s'était mis d'accord depuis des années n'est pas du tout respecté par l'administration, comment voulez-vous qu'il y ait de la confiance ? Et ça, c'est vrai ici [CG local] mais c'est vrai à d'autres niveaux. Au niveau du centre, c'est pareil. () des choses sur lesquelles l'administration s'était engagée, y compris par écrit, et qu'elle remet complètement en question quand elle le veut. Il y a eu pendant longtemps, je crois, une confiance vis-à-vis de l'administration quand il y avait des choses décidées () et une fois que la décision était prise, ils avaient plongé et, à partir de là, on leur faisait confiance. C'est plus le cas. // On n'a plus confiance. Donc on ne croit plus à rien. Même quand c'est écrit. Et, par conséquent, ça crée des relations difficiles. () Mais globalement le sentiment d'insécurité, d'absence de confiance entre les intervenants de l'hôpital est quelque chose qui domine. Et qui domine de plus en plus. Et ça, c'est dramatique. Dramatique. Parce que c'est vrai qu'on peut pas fonctionner sans faire un peu confiance au voisin. Or c'est plus possible. »

Cet extrait illustre le passage que l'interviewé fait d'un manque de confiance de l'institution à une difficulté d'avoir confiance dans la direction locale de l'hôpital, pour terminer en mentionnant « le voisin ». Nous retrouvons une utilisation, une conception différente du rôle du relationnel dans certaines représentations de la relation de contrôle. Ainsi, en ce qui concerne le thème « contrôle », nous avons identifié deux conceptions, l'une liée à la formalisation, l'autre à la rencontre. Le premier groupe d'acteurs tend à dissocier l'aspect formalisation du contrôle des relations qu'ils établissent dans le cadre de leur mission. Dans le second, la rencontre est le moyen de tendre, dans un second temps, vers un contrôle plus formalisé.

L'interprétation qui est ici suggérée est celle d'une hiérarchie des conditions de la confiance. **Il serait alors difficile de construire une confiance fondée sur l'interaction individuelle entre un individu A et un individu B lorsqu'une forte méfiance s'est instaurée au niveau plus impersonnel ou 'structurel' entre**

l'institution à laquelle appartient l'individu A (ou à laquelle l'individu B le rattache) et l'individu B.

Cette interprétation mériterait une analyse plus fine, possible en déplaçant quelque peu l'objet d'analyse. Il n'était pas possible, dans le cadre de cette recherche, de reconduire l'ensemble du processus d'analyse selon des axes et dimensions différentes.

1.2. Le rôle des outils de gestion : favoriser le passage d'un mode de contrôle à un autre**1.2.1. Résistances lors de l'introduction d'outils de gestion**

Pour Berry (1983), les situations de crise et de dévalorisation des instruments de gestion *« réveillent des rapports de force et des antagonismes stabilisés un certain temps ou même masqués par les dispositifs de gestion et [que] ces situations ne se dénouent pas toujours facilement : l'organisation entre dans une phase incertaine qui peut se traduire par la tentation de repli sur les nomenclatures anciennes »*.

La mise en œuvre de dispositifs de contrôle innovants illustrent une logique de passage d'un contrôle fondé sur les clans à un contrôle fondé sur les résultats :

- tentatives pour rendre les objectifs moins ambigus
- tentatives pour rendre la mesure des résultats possible
- tentatives pour faciliter le retour d'information

Il est intéressant de souligner que chez les acteurs du siège, l'accent est mis sur le retour d'information mais pas forcément sur l'intensification des échanges d'informations. Cela nous renvoie à ce que nous avons exposé dans la première partie et sur la notion de feedback, représentative d'une vision classique du contrôle comme mécanique de retour d'information. Nous avons vu que dans ce cas, l'information est assimilée à la manipulation et aux jeux de pouvoir. Il n'est alors pas étrange de constater que la problématique de l'information fasse intervenir une symbolique qui dépasse les simples notions d'informatique et de donnée.

1.2.2. Une « violence symbolique » ?

Oakes, Townley et Cooper (1998) ont analysé les résistances au changement à la lumière des travaux de Bourdieu (1991) sur la violence symbolique. Les résultats de leur étude éclairent dans une large mesure et sous un angle particulièrement intéressant la problématique d'outils de gestion et d'échange d'informations qui est la nôtre. Ils expliquent que *« la planification était un acte de violence symbolique. A travers un processus de nomination, catégorisation et régularisation, la planification a remplacé un ensemble de significations, définies par les producteurs sur le terrain, par un autre ensemble qui était défini en référence au marché externe. En faisant cela, ce changement menaçait l'autonomie relative du terrain et son capital symbolique et culturel. Concrètement, il a réduit le contrôle que les gens sur le terrain avaient sur leurs propres vies au travail »*.

Pour Oakes, Townley et Cooper (1998), la planification est un outil puissant parce que *« la violence symbolique impliquée reste non identifiée, non soulignée, et dans une large mesure hors du contrôle des managers sur le terrain »*. L'utilisation de la planification dans ce cas illustre l'importance et le pouvoir du langage pour les questions de contrôle, et particulièrement *« le pouvoir de consacrer des compétences linguistiques et discursives »*. Cette violence se produit, expliquent Oakes, Townley et Cooper (1998), parce que les discours dominants, en remplaçant d'autres formes d'expression, amènent *« les tenants de compétences linguistiques dominées à collaborer à la destruction de leurs [propres] instruments d'expression »*¹.

Il semble possible et pertinent de transposer au phénomène observé cette analyse. La mise en œuvre du PMSI, présenté par l'administration comme outil de gestion pour les médecins, mais qu'ils rejettent largement, fait référence à cette violence symbolique. Le PMSI, considéré comme outil comptable, ne peut être accepté. Ce serait permettre l'introduction au sein d'une logique médicale d'une autre logique considérée comme opposée.

¹ Les auteurs font référence aux propos de Bourdieu (1991).

Section 2. Propositions issues de la recherche

2.1. Impact de la confiance sur l'échange : un sens favorable donné à l'information

Nous avons observé que la nature des relations entre l'individu qui transmet l'information et celui qui la reçoit avait une influence sur l'information elle-même. On trouve une interprétation possible chez March et Simon (1976, p. 149) pour qui « *l'inclinaison des individus à s'arrêter aux objets qui cadrent avec leur schéma de référence établi est bien confirmée par la psychologie individuelle. Les perceptions qui jurent avec le cadre de référence sont filtrées avant d'atteindre la conscience, ou sont réinterprétées ou 'rationalisées' de façon à annuler la discordance. Le cadre de référence sert autant à confirmer les perceptions que celles-ci servent à confirmer celui-là* ». Ils expliquent que la définition de la situation représente un schéma simplifié, passé au crible, de la situation objective, et le filtrage affecte toutes les 'données' qui entrent dans le processus de la décision : connaissance ou suppositions à propos des événements futurs, connaissance des alternatives disponibles, connaissance des conséquences attachées à chaque alternative, buts et valeurs.

Nous pouvons donc considérer les propositions suivantes :

Lorsque les individus ont confiance dans l'émetteur du message, il sont davantage susceptibles d'interpréter favorablement l'information qu'ils reçoivent.

Lorsque les individus n'ont pas confiance, ils interprètent défavorablement l'information qu'ils reçoivent ou la demande d'information qui leur est formulée.

Nous sommes ici loin du modèle de l'entreprise comme système d'information tel qu'il a été défini par Simon (1945). On peut pour schématiser dire qu'au sein de la boucle information-décision s'invite un tiers médiateur sous le nom d'interprétation. Tiers médiateur qui permet la réintroduction d'un réseau de relations qui entoure et conditionne dans une certaine mesure la décision. On assiste à un déplacement de la problématique de l'information, vue comme moyen du contrôle chez Simon (1945) vers un processus de contrôle conçu comme étant lui-même un système d'information, comme l'expriment Bouquin et Pesqueux (1999). Il s'agit ainsi de voir « *que l'information n'a pas de statut en elle-même si elle n'est pas communiquée et que ce statut va se modifier suivant la forme de l'information, le mode de communication et le niveau auquel elle est communiquée* ».

Nous avons souligné, lors de l'analyse des données, qu'il était parfois difficile de dissocier le contenu d'un entretien entre les dimensions « information » et « communication ». Lorsqu'ils évoquent la question de l'information, un certain nombre d'acteurs font référence à son mode de communication. Lorsque l'on tente de dépasser cette constatation somme toute assez courante, on s'aperçoit que la variable « confiance » est susceptible d'influencer l'interprétation de l'information. Plus spécifiquement, la confiance exprimée par l'acteur, ou qui ressort de l'analyse de son discours, l'échange d'information dans une situation de contrôle.

Par ailleurs, lorsque l'acteur a confiance dans la personne, l'institution ou la source qui lui transmet une information, il s'arrête à l'information 'brute', au sens de donnée objective¹. Lorsque l'acteur n'a pas confiance dans la personne, l'institution ou la source qui transmet cette information, il ne considère pas l'information 'brute', la donnée, mais s'attache au message qu'il tire de cette information. Deux autres propositions peuvent être formulées.

Lorsque une relation de confiance est établie entre acteurs, c'est l'information-data qui constitue le support de la relation de contrôle

¹ nous utilisons, pour simplifier la compréhension de la distinction, le terme « donnée », même si en l'occurrence cette donnée a déjà subi une interprétation qui peut lui conférer le statut d'information.

Lorsqu'une relation de confiance n'est pas établie entre acteurs, c'est l'information-message qui est le support de la relation de contrôle.

La notion de message est alors extrêmement contingente et dépend de la représentation que l'on se fait de l'autre, de ses intentions, de ses compétences. La donnée 'objective' laisse place à une interprétation plus subjective qui peut l'éloigner de son sens premier, celui que l'émetteur souhaite transmettre.

2.2. La dynamique du contrôle organisationnel : logique d'imposition et logique de partage de son propre système d'interprétation

2.2.1. L'organisation comme système d'interprétation ?

Des auteurs tels que Daft et Weick (1984) ont défini l'organisation dans son ensemble comme un système d'interprétation. Ce système est fondé sur la recherche d'informations tirées de l'environnement, en vue d'apporter des réponses aux questions que l'organisation est amenée à se poser. L'interprétation est ici le processus par lequel on va traiter l'information pour lui donner un sens en vue d'une action. Ce processus se fait en trois étapes : (1) *scanning* ou collecte de données ; (2) *interprétation*, où l'on développe une compréhension commune des événements pour donner un sens aux données et (3) *learning*, lorsque l'on fournit une réponse ou une action fondée sur l'interprétation.

Ainsi, s'il est nécessaire de transmettre une information exacte, il est tout aussi important de s'assurer qu'elle sera comprise, c'est-à-dire qu'elle sera interprétée dans un sens conforme à la conception de l'émetteur de cette information. C'est ce que veut dire Leibenstein (1976) lorsqu'il précise que l'exercice permanent d'un contrôle fort par certains membres de l'organisation, sur l'interprétation faite du travail des autres est

nécessaire pour que ce qui constituait initialement une interprétation acceptable ne se transforme en interprétation moins acceptable pour le management.

Le transfert d'information est en effet la première fonction de la communication (Le Cardinal et al., 1997) : « *La raison profonde de ces problèmes d'interprétation provient du fait que l'information circulante ne possède pas de signification en soi mais qu'il s'agit d'une forme, d'un contenant, de la mise en forme d'un contenu, d'un message mental. Pourtant, ce que l'on veut transmettre c'est une signification, mais ce que l'on émet c'est seulement une forme qui est porteuse de sens pour soi (...). Ce système interprétatif qui détermine le processus de construction du sens est orienté par la structuration du cerveau et l'oriente en retour* ». Par ailleurs, la possibilité de représenter une situation nécessite de l'avoir préalablement comprise, donc interprétée : « *comprendre signifie saisir par l'interprétation le sens ou l'ensemble significatif visé* » (Weber, 1956). Or, les formes collectives de pensée sont « *des structures collectives de représentation de quelque chose qui est, pour une part, de l'étant, pour une autre part du devant-être, qui flotte dans la tête des hommes réels, d'après qui ils orientent leur activité* » (Weber, 1956).

Orfali (2000) souligne l'impact des représentations dans la communication verbale et/ou non verbale, et leur caractère nécessaire dans les interactions sociales. Reprenant les conceptions de Moscovici (1961)¹ pour qui la représentation est une « préparation à l'action »², Orfali (2000) indique que « *les tendances attitudinales, affectives et comportementales des individus comme des groupes s'inscrivent dans un enjeu plus global et social, situationnel, qui définit les échanges interindividuels et intergroupaux dans le cadre d'une action véritable, visant à influencer, convaincre et persuader* ». On ne peut donc dissocier, pour qui souhaite comprendre les logiques d'influence des comportements dans les organisations, les problématiques techniques des préalables psychosociaux qui guident les individus dans les actions qu'ils mènent.

¹ Moscovici S. (1961), *La psychanalyse, son image et son public*, Paris, PUF, réédition 1976.

² Moscovici indique à cet effet que « elle ne l'est pas seulement dans la mesure où elle guide le comportement, mais surtout dans la mesure où elle remodèle et reconstitue les éléments de l'environnement où le comportement doit avoir lieu. Elle parvient à donner un sens au comportement, à l'intégrer dans un réseau de relations où il est lié à son objet. Fournissant du même coup les notions, les théories et le fonds d'observation qui rendent ces relations stables et efficaces ».

En définitive, **la confiance** réduit bien les risques comme le suggère la littérature. En particulier, nous pensons qu'elle **réduit le risque cognitif, c'est-à-dire le risque de se tromper d'interprétation**. Lorino (1995, p. 280) estime alors que « *les acteurs doivent se transformer d'exécutants en interprètes, ce qui leur impose d'assumer, en plus du risque opératoire traditionnel, un risque cognitif* ».

2.2.2. Le contrôle comme langage

Oakes, Townley et Cooper (1998) insistent sur le rôle du langage et du pouvoir dans la compréhension du contrôle et soulignent les conflits qui peuvent naître pour nommer et légitimer les pratiques. Orfali (2000)¹ indique que la langue « *est une sorte de représentation partagée par les membres d'une communauté, qui permet aux individus d'exercer la fonction du langage* ». Pour Bessire (1995), l'objectif principal du contrôleur de gestion, qui est aussi un moyen de sa stratégie, « *est d'imposer son langage* ». En effet, « *imposer une langue, c'est exercer son pouvoir sur celui qui doit l'utiliser car une langue porte déjà en elle une vision du monde qu'adoptent nécessairement ceux qui la parlent* ». Or, précise Bessire (1995), « *il n'est pas de contrôle de gestion, de pilotage d'une organisation, sans un système d'information au service des décideurs, sans un langage permettant à ces derniers de communiquer avec l'ensemble de la hiérarchie* ».

Il s'agit également « *de faire vivre les procédures de contrôle de gestion, et le contrôleur joue, à cet égard, un rôle pédagogique* » (Bouquin et Pesqueux, 1999). Pour Lebas (1995), « *le comptable de gestion doit être capable de 'parler' à la fois comptabilité (c'est-à-dire une certaine forme d'information et de technologie de traitement de celle-ci) et management* ». Le système de mesure et d'information géré par le comptable de gestion « *est structurant et créateur de sens. Il est, en outre, porteur de valeurs qu'il renforce par la périodicité des messages. Ce sens et ces valeurs doivent être utilisées par le comptable de gestion au profit de la création de la convergence des buts et des comportements pour le progrès continu dans l'organisation* ».

¹ Orfali (2000) reprend les analyses de De Saussure (1964), *Cours de linguistique générale*, Paris, Payot.

La construction de symboles sert de moyen à la conception du groupe et de l'organisation. Le langage est alors « *un moyen d'atteindre des effets pratiques - les mots faisant partie de l'action. Construit et maintenu socialement, le langage contient des exhortations implicites et des évaluations sociales* » (Pettigrew, 1979). On ne peut alors dissocier l'action et la rationalisation ex-post à laquelle les acteurs procèdent. L'enactment (Weick, 1979) se produit précisément au travers des choix de systèmes de contrôle. De cette manière, « *le choix des systèmes de contrôle impose un 'état d'esprit' ou un ensemble d'œillères à l'organisation, qui renforcent les interprétations existantes et découragent de nouvelles interprétations* » Gray (1990).

2.2.3. Logique de partage et logique d'imposition

A la lumière des analyses proposées, et compte tenu des différentes relations de contrôle identifiées, nous pouvons proposer une interprétation du contrôle organisationnel en terme de « logique de diffusion de représentation ». Cette analyse se rapproche des travaux de Lorino (1995) pour qui le contrôle est le pilotage des représentations. Nos propres travaux nous permettent d'affiner ces analyses en distinguant deux modalités dans cette « logique de diffusion des représentations » :

- ➔ une logique d'imposition
- ➔ une logique de partage

Ces logiques vont guider l'action de groupes particuliers d'acteurs et conduire à des discours particuliers pour les légitimer. On peut alors considérer, à l'instar de Guyot (2000) que « *l'acte de travail est [donc] constitué de deux univers, l'un tout à fait personnel de gestion des activités, et l'univers social des interactions avec d'autres pour s'ajuster et se coordonner. Cette activité de communication, d'échanges et d'intercompréhension, par les jeux de langage et des règles construites et partagées, apparaît comme une forme de régulation [...] qui s'insère dans le processus plus large de la construction des savoirs, pour rendre disponible aux autres les connaissances personnelles, tacites et informelles [...]* ».

Dans la logique de partage, l'accent est mis sur la dimension collective des relations organisationnelles dans un souci de pertinence et de cohérence, comme l'exprime Oriot (1999, p. 64) : « *Tenter de définir un maillage pertinent et cohérent, c'est donc et permettre aux unités de gérer localement leurs propres représentations, et veiller en même temps à ce que ces unités partagent des représentations communes. Ce partage n'a, par ailleurs, pas nécessité de concerner l'ensemble des flux d'information de l'organisation* »¹.

La confiance se positionnerait alors comme dynamique de passage de la logique d'imposition à la logique de partage

¹ Oriot (1999, p. 64) explique que « *construire un maillage cohérent passerait pour le contrôle de gestion par la définition de données partageables, c'est-à-dire ayant du sens pour les différents acteurs de l'organisation, et permettant, entre autres, de les sensibiliser aux orientations stratégiques majeures de l'organisation. [...] En même temps il conviendrait de définir un maillage pertinent, c'est-à-dire adapté aux besoins et aux langages plus spécifiques de chaque catégorie d'acteurs dans l'organisation [...]* ».

RESUME DU CHAPITRE 8 :

Quatre résultats ont été mis en avant par la recherche :

→ La confiance influence l'interprétation de l'information

- Lorsque les individus ont confiance dans la source d'information, il interprètent « favorablement » l'information qu'ils reçoivent ;
- Lorsque les individus n'ont pas confiance dans la source d'information, ils interprètent « défavorablement » l'information qu'ils reçoivent ou la demande d'information qui leur est formulée.

Les notions d'interprétation favorable / interprétation défavorable se traduisent par une modification du statut de l'information dans la relation.

→ La confiance influence le statut de l'information

- Lorsque une relation de confiance est établie entre acteurs, c'est **l'information-data** qui constitue le support de la relation de contrôle ;
- Lorsqu'une relation de confiance n'est pas établie entre acteurs, c'est **l'information-message** qui est le support de la relation de contrôle.

→ la confiance, en clarifiant l'interprétation réduit le risque cognitif (auquel fait référence Lorino, 1995, p. 280) que les individus sont obligés d'assumer dans l'organisation.

→ la confiance se positionne comme dynamique de passage d'une logique d'imposition à une logique de partage de son propre système d'interprétation.

CONCLUSION ET PROLONGEMENTS DE LA RECHERCHE

*« Sa perspective sociologique n'est jamais finie,
pas même lorsqu'il écrit la dernière ligne de sa monographie -
pas même après qu'il l'ait publiée,
puisqu'il se surprend souvent par la suite élaborant et amendant sa théorie,
en connaissant davantage à ce moment-là
que lors de la conclusion formelle de la recherche »*

Burrell et Morgan, (1979, p. 256)

1. Heurts et bonheurs de la recherche qualitative

Si c'était à refaire...

Lorsque le chercheur réfléchit au préalable et organise, dans une certaine mesure, à l'avance ce qu'il s'attend à trouver, il se donne toutes les chances d'être 'surpris' par son terrain par le simple fait de ne pas trouver ce qu'il s'attendait à y trouver (Webb et Weick, 1979). Le travail théorique permet donc de rendre visible cette surprise du terrain. Bien plus qu'il n'est limité par les présupposés du chercheur, le processus est enrichi continuellement par celui-ci. Eisenhardt (1989b) note à ce propos que la « *juxtaposition constante de réalités conflictuelles tend à 'dégeler' la pensée, et le processus a alors le potentiel de générer de la théorie avec moins de biais du chercheur qu'une théorie construite à partir d'études ou de positions incrémentales, de déduction axiomatique* ». Nous pensons que nous n'aurions pas pu aboutir à ces résultats là en adoptant une autre démarche. C'est la marge de liberté en matière d'ouverture au terrain qui a favorisé l'émergence de propositions. La volonté de constante empathie plonge le chercheur dans un univers duquel il peut tirer des éléments d'interprétation, en vue d'en faire partager une compréhension. Par ailleurs, la force des propositions ou théories générées à partir de l'étude de cas réside dans leur potentiel de validité empirique puisque le processus est intimement lié à la preuve et conduit la théorie à être cohérente avec l'observation empirique (Eisenhardt, 1989b)¹.

Autant que de la *pertinence*, c'est de l'*expérience* de l'étude de cas que nous souhaiterions ici témoigner. Le lecteur l'aura sans doute ressenti : le terrain est d'une infinie richesse. Celui qui souhaite comprendre est alors plongé dans une intensité organisationnelle dans laquelle il a envie de pénétrer davantage, tout en sachant bien qu'il lui faut garder le regard lucide, se distancer de ses données.

¹ Eisenhardt (1989b) considère que « *cette interaction intime avec les preuves réelles produit souvent une théorie qui reproduise de près la réalité* ». Nous comprenons l'idée de réalité de manière probablement assez différente de l'auteur mais adhérons à l'idée principale de proximité des observations de situations sociales et des propositions qui en résultent.

Les risques associés à ce type de recherche existent, nous y avons été confrontée. Les suivants sont à souligner plus particulièrement :

- une analyse personnifiée dans laquelle la rencontre avec l'individu sur le terrain risque de « marquer » les données et les analyses qui en découlent ;
- une accumulation de documents, comptes-rendus d'entretiens, journaux internes, notes, coupures de presse le cas échéant, « *au cas où* », dans laquelle on risque de se noyer ;
- lorsque les contacts sur le terrain se déroulent bien, comme cela a été le cas pour nous, que la démarche d'entretien et les échanges qu'elle permet entraînent le chercheur loin de son échantillon initial, « *vous devriez rencontrer Monsieur X., il aura sûrement des choses intéressantes à vous dire...* », alors il devient difficile de se défaire de l'organisation à laquelle on commence à s'identifier. Il convient à ce moment-là de rejoindre la communauté des autres chercheurs, pour *se distancer* de son objet de recherche.

2. Apports de la recherche

2.1. Apports théoriques

2.1.1. Le rôle de l'interprétation de l'information dans l'échange

Nous témoignons aujourd'hui, dans la lignée des travaux de Weick (1979, 1995) pour d'un *retour au sens* de la relation de contrôle¹. C'est donc *le sens* que l'individu attribue

¹ Tout comme Bouquin et Besson (1991) en appelaient à un « retour aux sources ».

à une information, sens fortement conditionné par la relation de confiance avec l'émetteur, qui est le vecteur de l'action et non l'information en elle-même. Ainsi,

- **Une confiance dans la source d'information permet une interprétation favorable de l'information qu'ils reçoivent ;**

- **Une méfiance dans la source d'information conduit à une interprétation défavorable l'information qu'ils reçoivent (ou la demande d'information qui leur est formulée).**

2.1.2. L'impact de la confiance sur l'interprétation : information-data et information-message

Les notions d'interprétation favorable / interprétation défavorable se traduisent par une modification du statut de l'information dans la relation. En conséquence, si j'ai confiance dans la personne qui me communique une information, c'est à la donnée brute que je vais m'attacher. Si je n'ai pas confiance dans la personne qui me communique (ou me demande) une information, je vais essayer de trouver le sens qui se cache derrière cette communication.

- Lorsque une relation de confiance est établie entre acteurs, c'est **l'information-data** qui constitue le support de la relation de contrôle ;

- Lorsqu'une relation de confiance n'est pas établie entre acteurs, c'est **l'information-message** qui est le support de la relation de contrôle.

<p>En définitive, la notion d'information suppose la confiance puisque dans le contexte de méfiance, c'est à la communication, et non à l'information elle même que se porte l'attention.</p>
--

2.1.3. Le contrôle comme logique d'imposition ou de partage de systèmes d'interprétation

Il convient alors de comprendre le contrôle comme tentative d'imposition aux autres acteurs de l'organisation de sa propre logique d'interprétation des phénomènes, ainsi que le souligne Girin (1983) : *« le jeu consiste aussi, pour les agents ou les groupes d'agents, à savoir imposer aux autres le contexte dans lequel devra s'interpréter et se résoudre la situation [de gestion] »*.

Les analyses présentées ont fait ressortir ces deux visions de partage ou de contrainte, que ce soit sur la dimension « contrôle », sur la dimension « communication » ou sur la dimension « information ». Cela suggère des interrelations fortes entre ces trois concepts qui se retrouvent en partie dans les propositions énoncées.

On peut envisager la confiance comme dynamique de passage d'une logique d'imposition à une logique de partage de son propre système d'interprétation

Cette proposition rejoint les travaux de Marchand (1997) sur l'intelligence économique. Il distingue notamment deux cultures de l'information, l'une centralisatrice, l'autre orientée vers le partage et la diffusion des connaissances.

2.2. Apports méthodologiques

Nous avons développé et, par là-même testé, un dispositif complet et rigoureux d'analyse des données, qui permet de dépasser le simple stade de « lecture flottante » pour entrer véritablement dans son terrain et en donner un sens. Il favorise à la fois l'émergence de catégories (nos dimensions de la relation de contrôle) et l'émergence d'éléments permettant d'en comprendre la dynamique.

Ce dispositif peut tout à fait être repris dans le cadre d'autres recherches qualitatives qui s'inscrivent dans une volonté identique de compréhension d'un phénomène social complexe.

3. Limites et prolongements de la recherche

3.1. Les limites

Il convient de souligner que ce même dispositif complet d'analyse des données s'est révélé très lourd et contraignant pour le traitement des données. En plus des traditionnelles étapes de retranscription et de codage des données, la réalisation des matrices est longue. Il faut en concevoir l'architecture et les axes d'analyse. Il faut ensuite passer au crible de chacune des matrices les données du terrain.

Un second point tient à l'abondance des données, mais il s'agit là d'un risque déjà mentionné dans la littérature.

Ce dont nous souffrons davantage, c'est de constater *a posteriori*, le potentiel d'interprétation d'un certain nombre de cadres théoriques. Il n'est pas sûr cependant que nous aurions pu aboutir à nos propositions finales si nous étions partie dès le départ des cadres que nous avons vu émerger suite aux analyses effectuées.

Nous avons donc évoqué ces cadres, sans procéder à une analyse théorique en profondeur au regard des résultats de la recherche. Mais le travail ne fait que commencer. Les voies de recherche qui s'offrent à nous et à tout chercheur désireux de prolonger ce travail, sont nombreuses.

3.1. Les prolongements possibles

Il est tout d'abord possible d'améliorer le dispositif méthodologique, soit dans le sens d'une précision accrue, soit dans celui, que nous suggérons, d'une simplification, sans en altérer le potentiel interprétatif et compréhensif.

Il est possible de revenir aux données collectées. Il est une variable sur laquelle nous n'avons pas travaillé, bien que l'ayant codée au départ, il s'agit de la variable « culture ». L'Hôpital Européen Georges Pompidou rassemble trois hôpitaux qui ont leurs spécificités et particularismes, il est donc possible, en croisant les axes avec cette nouvelles variables, de comprendre de manière plus fine le rôle de confiance dans l'échange d'information, et plus généralement la dynamique de la relation de contrôle.

Les propositions présentées à l'issue de la recherche peuvent être reprises, précisées, testées. En particulier, la distinction entre information-data et information-message mérite d'être travaillées. C'est là une voie qui nous intéresse.

D'autres lectures enfin, peuvent être proposées afin d'enrichir les résultats de la recherche. Nous avons centré notre interprétation sur deux aspects qui nous ont semblé intéressants, la notion de violence symbolique (Bourdieu, 1982, 2001) et la question du sens, par référence à Weick (1979, 1995). Il pourrait être intéressant d'ouvrir le champ de lecture à la notion de « monde » développée par Boltanski et Thévenot (1991), en comprenant les enjeux qui entourent l'information et les conflits qu'ils génèrent, comme passage d'un monde aux caractéristiques « civiques » et « domestiques », à une « cité industrielle », peut être moins dans les pratiques que dans les symboles véhiculés.

Les « poétiques » du terrain

« Là, en ce moment, on a une période de malades en aplasie. Ils vont vers les autogreffes. Bon, ben, je sais qu'au niveau de la banque du sang, au niveau des culots et des plaquettes, là, juillet, **je vais fracturer le plafond de mon saisonnier** parce que... »

« Alors l'intéressement collectif dans le service public en général et dans les hôpitaux en particulier, l'idée est intéressante parce que moi, je suis très attaché aux statuts. Les statuts de la fonction publique, S-T-A-T-U-T-S. Mais **je suis pas attaché aux statues, S-T-A-T-U-E-S.** »

« Dans un hôpital, c'est dramatique. On peut très bien, pendant un mois, en médecine, ne pas transfuser et puis, d'un seul coup, vous avez des facteur 8, des machins et vous avez votre budget qui flambe, **vous mangez la baraque annuelle en huit jours** parce que vous avez un malade qui... Donc le plus gros truc à suivre. C'est le plus cher que ça représente. »

BIBLIOGRAPHIE

- [1] **ADAMS J. (1998)**, *Risk*, UCL Press, 1995, 4^{ème} édition.
- [2] **AKTOUF O. (1987)**, *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, Presses de l'Université du Québec, Presses H.E.C.
- [3] **ALCHIAN A. A., AND H. DEMSETZ (1972)**, « Production, information costs, and economic organization », *American Economic Review*, Vol. 62, n°5.
- [4] **ALVAREZ F. (1995)**, *Schéma d'introduction du concept de confiance dans le management*, Mémoire de DEA, CREFIGE, Université Paris-Dauphine.
- [5] **ALVAREZ F. (1997)**, « On the logic of bureaucratic conduct : a framework for the analysis of the trust-control relationship », *VIIIème Conférence Internationale de l'IAAER*, Octobre, Paris.
- [6] **ALVAREZ F. (1998a)**, « The status of trust and control in agency theory : critical analysis and new perspectives for research in management control », *14ème Colloque de l'EGOS*, Juillet, Maastrich.
- [7] **ALVAREZ F. (1998b)**, « Les réseaux informels intra-organisationnels : un nouveau défi pour le contrôle de gestion », *document de travail préparé pour le Congrès CIMRE*, Montréal, 1998, accepté sous réserve de modifications.
- [8] **ALVAREZ F. (2000)**, « Le contrôle de gestion en milieu hospitalier : une réponse à l'émergence de risques organisationnels », *XXIème Congrès de l'Association Française de Comptabilité*, Angers, Mai.
- [9] **ALVAREZ F. (2000)**, « Proposition de typologie des risques organisationnels : le cas de l'hôpital », *XV^{èmes} Journées Nationales des I.A.E.*, Biarritz/Bayonne, septembre.
- [10] **ALVESSON M., KARREMAN D. (2000)**, « Varieties of discourse : On the study of organizations through discourse analysis », *Human Relations*, Vol. 53, N°9, pp. 1125-1149.

[11] **ANSARI S.L., BELL J. (1991)**, « Symbolism, collectivism and rationality in organizational control », *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 4, N°2, pp. 4-27; in Berry A.J., Broadbent J., Otley D.T. (1998), *Management Control Theory*, Ashgate, Dartmouth, pp. 443-466.

[12] **ANTHONY R. N., DEARDEN J. (1976)**, *Management Control Systems : Text and Cases*, Richard D. Irwin, Homewood, Illinois, Third Edition.

[13] **ANTHONY R.N. (1965)**, *Planning and control systems : A framework for analysis*, Boston, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

[14] **ANTHONY R.N. (1988)**, *The management control function*, Boston, Harvard Business School Press. Traduction (1993), *La fonction contrôle de gestion*, Paris, Publication.

[15] **ARBORIO A.-M., FOURNIER P. (1999)**, *L'enquête et ses méthodes : l'observation directe*, Editions Nathan Université, Coll. Sciences Sociales, Paris.

[16] **ARDOUIN J.-L. (1994)**, « Une nouvelle donne pour le contrôle de gestion », *Revue Française de Comptabilité* 257, Juin.

[17] **ARGYRIS C. (1970)**, *Participation et organisation*, Dunod, Paris.

[18] **ARROW K.J. (1964)**, « Control in large organizations », *Management Science*, Vol. 10, N° 3, April, pp. 397-408.

[19] **ARROW K.J. (1974)**, *The limits of organization*, New York, Norton. Traduction (1976), *Les limites de l'organisation*, Paris, PUF.

[20] **ARROW K. J. (1984)**, *The Economics of Information, Collected papers of Kenneth J. Arrow*, Oxford: Basil Blackwell.

[21] **ARROW K. J. (1991)**, « The economics of agency » in *Principals and agents: the structure of business*, W. Pratt, and R.J. Zeckhauser (eds.), 37-51. Boston : Harvard Business School Press, second edition.

[22] **ARROW K.J. (2000)**, *Théorie de l'information et des organisations*, Edité et présenté par T. Granger, Dunod, Paris.

[23] **AUROUX S., WEIL Y. (1991)**, *Dictionnaire des auteurs et des thèmes de la philosophie*, Hachette Education.

[24] **AVENIER M.J. (1997) (coord.)**, *La stratégie « chemin faisant »*, Paris, Economica.

[25] **AXELROD R. (1984)**, *The evolution of cooperation*, Basic Books, New York; traduction française *Donnant Donnant, Théorie du comportement coopératif*, Editions Odile Jacob, 1992.

[26] **BACHMANN R. (2001)**, « Trust, power and control in tran-organizational relations », *Organization Studies*, Vol. 22, N°2, pp. 337-365.

[27] **BARDIN L. (2001)**, *L'analyse de contenu*, Presses Universitaires de France, coll. Le psychologue, 10^{ème} édition, 1^{ère} édition 1977.

[28] **BARNARD C. (1938)**, *The functions of the executive*, Harvard University Press.

[29] **BATENSON P. (1988)**, « The biological evolution of cooperation and trust », in Gambetta D., *Trust : making and breaking cooperative relations*, Basil Blackwell, New York.

[30] **BAUDRY B. (1995)**, *L'économie des relations interentreprises*, Collection Repères, La Découverte.

[31] **BECOUR J. C., BOUQUIN H. (1996)**, *Audit opérationnel. Efficacité, efficience ou sécurité*, 2^{ème} édition, Economica.

[32] **BECOUR J.-C. (2000)**, « Audit opérationnel » in *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit*, sous le direction de B. Colasse, Ed. Economica, pp. 63-75.

[33] **BEJEAN S. (1999)**, « De nouvelles théories en économie de la santé : fondements, oppositions et complémentarités », *Revue Politiques et Management Public*, Vol. 17, n° 1, mars.

[34] **BENNIS W. (1991)**, *Profession: leader*, InterEditions.

[35] **BERGER P.T., LUCKMANN T. (1966)**, *The social construction of reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Anchor Books, Doubleday, reprinted 1989.

[36] **BERRY A.J., BROADBENT J., OTLEY D.T. (1998)**, *Management Control Theory*, Ashgate, Dartmouth.

[37] **BERRY M. (1983)**, *Une technologie invisible. L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, texte de synthèse, rapport du Centre de Recherche en Gestion, juin.

[38] **BESCOS P.-L., DOBLER P., MENDOZA C., NAULLEAU G. (1993)**, *Contrôle de gestion et management*, Ed. Montchrestien, 2^e ed.

[39] **BESSIRE D. (1995)**, « Le contrôleur de gestion: acteur stratégique et vecteur de changement », *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre.

[40] **BESSIRE D. (1999)**, « Définir la performance », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 5, Vol. 2, septembre.

[41] **BESSON P. (1997a)**, « La rente informationnelle et les nouvelles frontières de l'organisation » in P. Besson (éd.) *Dedans, dehors. Les nouvelles frontières de l'organisation*, Vuibert, Paris, pp. VII-XIV.

[42] **BESSON P. (1997b)**, « L'institution de la valeur. Comment ré-articuler le sens de la responsabilité sur les logiques de marché ? » in P. Besson (éd.) *Dedans, dehors. Les nouvelles frontières de l'organisation*, Vuibert, Paris, pp. 121-149.

[43] **BESSON P. (2000)**, « Risques organisationnels et dynamique du contrôle » à paraître in *Encyclopédie de la comptabilité et du contrôle de gestion*, B. Colasse (éds), Economica, Paris.

[44] **BESSON P., BOUQUIN H. (1991)**, « Identité et légitimité de la fonction contrôle de gestion », *Revue Française de Gestion*, n° 82, janvier-février, pp. 60-69.

[45] **BIDAULT F., J. C. JARILLO (1995)**, « La confiance dans les transactions économiques », in Bidault F., Gomez P.-Y., Marion G. (eds), *Confiance, Entreprise et Société*, Editions ESKA.

[46] **BIDAULT F., GOMEZ P.-Y., MARION G. (1995)**, (eds), *Confiance, Entreprise et Société*, Editions ESKA.

[47] **BLAIKIE N. (1993)**, *Approaches to Social Enquiry*, Polity Press, Cambridge.

[48] **BLANCHET A. (1991)**, *Dire et faire dire: l'entretien*, Masson, 2^{ème} édition Armand Colin, Paris, 1997.

[49] **BLANCHET A., GOTMAN A. (1992)**, *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Editions Nathan Université, Coll. Sociologie, Paris.

[50] **BLAU P. M. (1989)**, *Exchange and power in social life*, Transaction Publishers (second printing).

[51] **BOLTANSKI L., THEVENOT L. (1991)**, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.

[52] **BONNICI B. (1998)**, *L'hôpital. Enjeux politiques et réalités économiques*, Nouvelle Edition, « Les Etudes » de la documentation Française.

[53] **BOUDON R., BOURRICAUD F. (2000)**, *Dictionnaire critique de la sociologie*, Presses Universitaires de France, Editions « Quadrige ».

[54] **BOUQUIN H. (1988)**, *Les perspectives de recherche en contrôle de gestion. I - Les cadres conceptuels*, Cahier de recherche, IAE de Lille.

[55] **BOUQUIN H. (1994)**, *Les fondements du contrôle de gestion*, PUF, Collection Que Sais-Je?.

[56] **BOUQUIN H. (1998a)**, *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, 4^{ème} édition.

[57] **BOUQUIN H. (1998b)**, « Le visiteur du soir », *Entreprises et histoire*, N° 20, pp. 5-8.

[58] **BOUQUIN (2000)**, « Théorie des organisations et contrôle », in *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, sous la direction de B. Colasse, Economica, pp. 1203-1210.

[59] **BOUQUIN H., PESQUEUX Y. (1999)**, « Vingt ans de contrôle de gestion ou le passage d'une technique à une discipline », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Les vingt ans de l'AFC, Mai, pp. 93-105.

[60] **BOURDIEU (1982)**, *Ce que parler veut dire. L'économie des échanges linguistiques*, Fayard.

[61] **BOURDIEU P. (1991)**, *Langage et pouvoir symbolique*, Editions du Seuil, 2001, pour la présente édition.

[62] **BRADACH J.L. et R.G. ECCLES (1989)**, « Price, Authority, and Trust: From ideal types to plural forms », *Annual Review of Sociology*, Vol. 15.

[63] **BRECHET J.-P., MEVELLEC P. (1999)**, « Pour une articulation dynamique entre stratégie et contrôle de gestion », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, pp. 22-37.

[64] **BRETON A., WINTROBE R. (1982)**, *The Logic of Bureaucratic Conduct, An economic analysis of competition, exchange, and efficiency in private and public organizations*, Cambridge University Press, 1982.

[65] **BURGESS R.G. (1984)**, *In the field, An introduction to field research*, Unwin Hyman Ltd; fourth impression 1990, reprinted 1997 by Routledge.

[66] **BURLAUD A., SIMON C. J. (1997)**, *Le contrôle de gestion*, Coll. Repères, Editions La Découverte.

[67] **BURRELL G., MORGAN G. (1988)**, *Sociological paradigms and organizational analysis. Elements of the sociology of corporate life*, Ashgate, first published by Heinemann, 1979.

[68] **BURT R.S. (1992)**, « The Social Structure of Competition », dans Nohria N. et Eccles R.G. *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*, Harvard Business School Press, Boston.

[69] **BUTLER J.K. (1999)**, « Trust expectations, information sharing, climate of trust, and negotiation effectiveness and efficiency », *Group and Organization Management*, Vol. 24, N°2, June, pp. 217-238.

[70] **CAUVIN C. (1999)**, « Les habits neufs du contrôle de gestion », in *Questions de contrôle*, sous la direction de Lionel Collins, PUF.

[71] **CAUVIN C., COYAUD C. (1990)**, *Gestion hospitalière : Finance et contrôle de gestion*, Economica.

[72] **CHANDLER A.D. Jr. (1989)**, *Stratégies et structures de l'entreprise*, Les classiques des Ed. d'organisation, version originale 1962.

[73] **CHARMAZ K. (2000)**, « Grounded theory : Objectivist and Constructivist Methods », in DENZIN N.K., LINCOLN Y.S. (eds) (2000), *Handbook of Qualitative Research*, second edition, Sage Publication, pp. 509-535.

[74] **CHARREAUX G. (1990)**, « La théorie des transactions informelles : une synthèse », in *Economies et Sociétés*, série Sciences de Gestion. n° 15, mai.

[75] **CHARREAUX G., A. COURET, P. JOFFRE, G. KOENIG, B. DE MONTMORILLON (1987)**, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*. Paris : Economica.

[76] **CHEVALLIER-KUZLA C. (2000)**, « Ethnologie et recherche comptable », in *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, sous la direction de B. Colasse, Economica.

[77] **CHIAPELLO E. (1996)**, « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 2, Vol. 2, pp. 51-74.

[78] **CHILD J. (2001)**, « Trust- The fundamental bond in global collaboration », *Organizational Dynamics*, Vol. 29, N°4, pp. 274-288.

[79] **CHOO C.W. (1996)**, « The knowing organization : How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions », *International Journal of Information Management*, Vol. 16, N°5, pp. 329-340.

[80] **CHUA W.F., LOWE T., PUXTY, T. (1989)**, *Critical Perspectives in Management Control*, Macmillan.

[81] **CLARKE L., SHORT J. F. (1993)**, « Social organization and risk : some current controverses », *Annual Review of Sociology*, n° 19, pp. 375-399.

[82] **CLAVERANNE J. P. (1996)**, « Le management par projet à l'hôpital », *Revue Française de gestion*, n° 109, Juin-Juillet-Août.

[83] **CLEGG S. (1981)**, « Organization and Control », *Administrative Science Quarterly*, N° 26, December, pp. 545-562.

[84] **COLASSE B. (Ed.) (2000)**, *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, Economica.

[85] **CORDINER R.J. (1956)**, « Decentralization, A Managerial Philosophy », in R.N. Anthony, J. Dearden, R.F. Vancil, *Management Control Systems. Cases and Readings*, Richard D. Irwin, 1965, pp. 30-39.

[86] **CORIAT B., AND O. WEINSTEIN (1995)**, *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris : Librairie Générale Française.

[87] **CROZIER M. (1963)**, *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil.

[88] **CROZIER M., FRIEBERG E. (1977)**, *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Editions du Seuil.

[89] **CYERT R.M., MARCH J.G. (1963)**, *The behavioral theory of the firm*, Prentice-Hall.

[90] **DAFT R.L., LENGEL R.H. (1986)**, « Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design », *Management Science*, Vol. 32, n° 5.

[91] **DAS T. K., BING SHENG TENG (1996)**, « Risk types and inter-firm alliance structure », *Journal of Management Studies*, 33:6, November, pp.827-843.

[92] **DAVID A. (1998)**, « Outils de gestion et dynamique du changement », *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre.

[93] **DE BRUYNE P., J. HERMAN ; M. DE SCHOUTHEETE (1974)**, *Dynamique de la recherche en sciences sociales*, Presses Universitaires de France, Coll. SUP.

[94] **DEBROSSE D. (1994)**, « Engagement et responsabilité du directeur dans la démarche de projet » in Honoré B., Samson G. (sous la dir.), *La démarche de projet dans les établissements de santé*, Privat.

[95] **DEMSETZ H. (1983)**, « The structure of ownership and the theory of the firm », *Journal of Law and Economics*, Vol. XXVI, June.

[96] **DENZIN N.K., LINCOLN Y.S. (eds) (1994)**, *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publication.

[97] **DENZIN N.K., LINCOLN Y.S. (eds) (2000)**, *Handbook of Qualitative Research*, second edition, Sage Publication.

[98] **DENZIN N.K., LINCOLN Y.S. (2000)**, « The discipline and practice of qualitative research », in DENZIN N.K., LINCOLN Y.S. (eds) (2000), *Handbook of Qualitative Research*, second edition, Sage Publication, pp. 1-28.

[99] **DERMER J.D., LUCAS R.G. (1986)**, « The illusion of managerial control », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 11, N°6, pp. 471-482.

[100] **DESREUMAUX A. (1998)**, *Théorie des organisations*, Ed. Management Société.

[101] **DETCHESSAHAR M. (2001)**, « Quand discuter c'est produire. Pour une théorie de l'espace de discussion », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp. 32-43.

[102] **DORTIER J.-F. (1998)**, *Les sciences humaines, panorama des connaissances*, Sciences Humaines Editions, PUF.

- [103] **DRUCKER P.F. (1964)**, « Controls, control and management », in C.P. Bonini, R.K. Jaedicke and H.M. Wagner (eds), *Management Controls: new directions in basic research*, New York:MacGraw Hill Inc., pp. 286-296; in Berry A.J., Broadbent J., Otley D.T. (1998), *Management Control Theory*, Ashgate, Dartmouth, pp. 219-230.
- [104] **DRUCKER-GODARD C. (2000)**, *La gestion au quotidien des priorités du dirigeant: analyse de la dynamique du portefeuille de préoccupations décisionnelles*, Thèse de Doctorat, Université Paris-Dauphine, DMSP, décembre.
- [105] **DUBREUIL H., RIMAILHO E. (1939)**, *Deux hommes parlent du travail*, Grasset.
- [106] **DUNN J. (1988)**, « Trust and political agency », in Gambetta D., *Trust : making and breaking cooperative relations*, Basil Blackwell, New York.
- [107] **DUPONT M., SALAÛN F. (1999)**, *L'Assistance Publique – hôpitaux de Paris*, Coll. Que sais-je ?, PUF.
- [108] **DUPUY Y., MARMUSE C., KALIKA M., TRAHAND J. (1989)**, *Les systèmes de gestion*, Editions Dunod.
- [109] **DUPUY Y., GUIBERT N. (1997)**, « La complémentarité entre contrôle formel et contrôle informel : le cas de la relation client fournisseur », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 3, Volume 1, Mars.
- [110] **DUPUY Y. (Ed.) (1999)**, *Faire de la recherche en contrôle de gestion*, Vuibert, Paris.
- [111] **EISENHARDT K. M. (1985)**, « Control: organizational and economic approaches », *Management Science*, Vol. 31, No. 2, February.
- [112] **EISENHARDT K. M. (1989a)**, « Agency theory: an assessment and review », *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1, 57-74.
- [113] **EISENHARDT K.M. (1989b)**, « Building theory from case study research », *Academy of Management Review*, Vol. 14, N°4, pp. 532-550.
- [114] **ENGEL F., KLETZ F., MOISDON J.-C. (1997)**, « L'instrument multiprise ou 'les métamorphoses des ICR' », in *Du mode d'existence des outils de gestion, Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, sous la direction de J.-C. Moisdon, Ed. Seli Arslan.

[115] **ESTADES J. (1996)**, « Confiance et contrôle dans le partenariat recherche-industrie », INRA/SERD Grenoble, *Colloque de l'Association pour le Développement de la Socio-Economie*, Aix-en-Provence, 22-23 Mars.

[116] **ETZIONI A. (1964)**, *Modern organizations*. Prentice Hall Inc.

[117] **FABBE-COSTES N., ROMEYER C., MICHEL C., COSTES O. (1998)**, « Impacts de l'introduction d'un 'système d'information centré sur l'activité' sur la performance et l'organisation d'un centre hospitalier : le cas du C.H.I.T.S. », *Actes du Congrès des I.A.E.*, Tome 4, pp. 409-426.

[118] **FAMA E. F. (1980)**, « Agency problems and the theory of the firm », *Journal of Political Economy*, Vol. 88, n° 2.

[119] **FAMA E. F., AND M. C. JENSEN (1983a)**, « Separation of ownership and control », *Journal of Law and Economics*, Vol. XXVI, June.

[120] **FAMA E. F., AND M. C. JENSEN (1983b)**, « Agency problems and residual claims », *Journal of Law and Economics*, Vol. XXVI, June.

[121] **FAYOL (1916)**, « Administration industrielle et générale », *Bulletin de la Société de l'industrie minière*, Editions Dunod, 1979.

[122] **FERREIRA L.D., MERCHANT K.A. (1992)**, « Field research in management accounting and control: a review and evaluation », *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 5, N°4, pp. 3-34.

[123] **FIOL M. (1991)**, *La convergence des buts dans l'entreprise*, Thèse de Doctorat d'Etat, Université Paris-Dauphine.

[124] **FIOL M., JOUAULT P. (1991)**, « Pour un contrôle de direction », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp. 82-90.

[125] **FISCHER G. N. (1987)**, *Les concepts fondamentaux de psychologie sociale*, Dunod, Presses de l'université de Montréal.

[126] **FLAMHOLTZ E.G., DAS T.K., TSUI A.S. (1985)**, « Toward an integrative framework for organizational control », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 10, N°1, pp. 35-50.

[127] **FLAMHOLTZ E.G. (1996)**, « Effective organizational control : a framework, applications and implications », *European Management Journal*, Vol. 14, N° 6, pp. 596-611.

[128] FOA E.B., FOA U.G. (1974), « Resource theory : interpersonal behavior as exchange », in K.J. Kergen, M.S. Greenberg, R.H. Willis, *Social Exchange : Advances in Theory and Research*, New York, Plenum.

[129] FOUCAULT M. (1975), *Surveiller et punir*, Collection Tel, Gallimard.

[130] FRIEDBERG E. (1988), *L'analyse sociologique des organisations*, Revue POUR, n° 28, Nouvelle Edition.

[131] FRONDA Y., MORICEAU J.-L. (2000), « Johannes ou la volonté de comprendre », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Numéro spécial, décembre, pp. 31-42.

[132] FUKUYAMA F. (1995), *Trust. The social virtues and the creation of prosperity*, Free Press Paperbacks, New York.

[133] GABRIE H., AND J. L. JACQUIER (1994), *La théorie moderne de l'entreprise : l'approche institutionnelle*. Paris : Economica.

[134] GALBRAITH J.R. (1973), *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley Publishing Company.

[135] GALBRAITH J.R. (1977), *Organization Design*, Addison-Wesley Publishing Company.

[136] GAMBETTA D. (1988), *Trust : making and breaking cooperative relations*, Basil Blackwell, New York

[137] GARROT T. (1995), *Le management des activités en milieu hospitalier*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, IAE, Université de Nice Sophia-Antipolis.

[138] GAUTHIER P. H., GRENON A., OMNES L., PERCHET J. Y. (1975), *L'analyse de gestion à l'hôpital*, Heral Editions.

[139] GAUTHIER P.-H., GRENON A., PINSON G., RAMEAU E. (1979), *Le contrôle de gestion à l'hôpital*, Dunod.

[140] GEERTZ C. (1988), *Ici et Là-bas. L'anthropologue comme auteur*, Editions Métailié, Paris. Traduction française (1996) de : *Works and Lives : The Anthropologist as Author*, Leland Stanford Junior University.

[141] GHIDINA M. (1993), « Organizational control and informal relations: the paradoxical position of middle-status workers », *Research in the Sociology of Organizations*, Vol. 11, pp. 33-53.

- [142] **GHIGLIONE R., MATALON B. (1991)**, *Les enquêtes sociologiques, Théories et pratique*, Armand Colin éditeur, Paris.
- [143] **GIDDENS A. (1984)**, *La constitution de la société. Eléments de la théorie de la structuration*, Presses Universitaires de France, traduction française 1987.
- [144] **GIGLIONI G.B., BEDEIAN A.G. (1974)**, « A conspectus of management control theory : 1900-1972 », *Academy of Management Journal*, Vol. 17, N°2, June, pp. 292-305.
- [145] **GILL J., AND R. BUTLER (1996)**, « Cycles of trust and distrust in joint-ventures », *European Management Journal*, Vol. 14, n° 1.
- [146] **GIRIN J. (1983)**, « Les situations de gestion », in *Le rôle des outils de gestion dans l'évolution des systèmes sociaux complexes*, sous la direction de M. Berry, rapport pour le Ministère de la Recherche et de la Technologie, C.R.G. Ecole Polytechnique.
- [147] **GIROD-SEVILLE M., PERRET V. (1999)**, « Fondements épistémologiques de la recherche », in *Méthodes de recherche en management*, pp. 13-33, R.A. Thiétart et al., Dunod, Paris.
- [148] **GLASER B.G., STRAUSS A.L. (1967)**, *The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research*, Chicago, Adline de Gruyter.
- [149] **GLASER B.G. (1978)**, *Theoretical sensitivity*, Mill Valley, California, Sociology Press.
- [150] **GOFFMAN E. (1974)**, *Les rites d'interaction*, Les Editions de Minuit, Coll. Le sens commun, traduction française de *Interaction Ritual*.
- [151] **GOMEZ P.Y. (1995)**, « Le statut de la confiance dans la théorie économique », in *Confiance, Entreprise et Société*, Editions Eska.
- [152] **GOOD D. (1988)**, « Individuals, interpersonal relations and trust », in Gambetta D., *Trust : making and breaking cooperative relations*, Basil Blackwell, New York.
- [153] **GÖRAN P., HÄGG T. (1994)**, « The Economics of Trust, Trust-Sensitive Contracts, and Regulation », *International Review of Law and Economics*, Vol. 14, 437-451.

[154] **GRANDORI A., SODA G. (1995)**, « Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms », *Organization Studies*, 16/2.

[155] **GRANGER T. (2000)** (ed.), *Théorie de l'information et des organisations*, K.J. Arrow, Dunod, Paris.

[156] **GRANOVETTER M. (1985)**, « Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, Vol. 91, n° 3, November.

[157] **GRANOVETTER M. (1992)**, « Problems of Explanation in Economic Sociology », in Nohria N. et Eccles R.G. *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*, Harvard Business School Press, Boston.

[158] **GRAWITZ M. (1993)**, *Méthodes des sciences sociales*, Dalloz, 9^{ème} édition.

[159] **GRAY B. (1990)**, « The enactment of management control systems : a critique of Simons », *Accounting, Organizations, and Society*, Vol. 15, N°1/2, pp. 145-148.

[160] **GREIF M. (1993)**, « Le déploiement du tableau de bord dans les ateliers », *Revue Française de Comptabilité*, N° 243, Mars.

[161] **GRENIER C. (2000)**, « Systèmes d'information et comptabilité », in *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, sous la direction de B. Colasse, Economica, Paris, pp. 1117-1132.

[162] **GROSJEAN M., LACOSTE M. (1999)**, *Communication et intelligence collective. Le travail à l'hôpital*, Presses Universitaires de France.

[163] **GUBRIUM J.F., HOLSTEIN J.A. (2000)**, « Analyzing interpretive practice », in DENZIN N.K., LINCOLN Y.S. (eds), *Handbook of Qualitative Research*, second edition, Sage Publication, pp. 487-508.

[164] **GUYOT B. (2000)**, « Quelques problématiques pour éclairer l'étude de l'information dans les organisations », *Sciences de la société*, N° 50/51, mai-octobre, pp. 129-148.

[165] **HALGAND N. (1995)**, « Problèmes de pertinence des coûts pour le contrôle : le cas hospitalier », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 1, Volume 2, septembre, pp. 34-51.

[166] **HALGAND N. (1997)**, « Comptabilité et pertinence : une proposition constructiviste pour le nouveau management hospitalier », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 3, Volume 2, septembre, pp. 77-92.

- [167] **HALGAND N. (1999)**, « Au cœur du contrôle : les représentations », in Dupuy Y. (coord.), *Faire de la recherche en contrôle de gestion ? De la compréhension des pratiques à un renouvellement théorique*, chapitre 3, pp. 31-49, Collection FNEGE, Vuibert.
- [168] **HANDY C. (1995)**, « Trust and the Virtual Organization », *Harvard Business Review*, May-June.
- [169] **HEMIDY L. (1996)**, « L'informatisation des hôpitaux et ses enjeux », *Revue Française de Gestion*, n° 109, Juin-Juillet-Août.
- [170] **HOFSTEDE G. (1978)**, « The poverty of management control philosophy », *Academy of Management Review*, July, pp. 450-461.
- [171] **HOFSTEDE G. (1981)**, « Management control of public and not-for-profit activities », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 6, N°3, pp. 193-211.
- [172] **HOFSTEDE G. (1994)**, *Uncommon sense about organizations. Cases, studies and field observations*, Sage publications.
- [173] **HOPWOOD A.G., MILLER P. (eds) (1994)**, *Accounting as social and institutional practice*, Cambridge university Press.
- [174] **HUBERMAN A.M., MILES M.B. (1991)**, *Analyse des données qualitatives, Recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université, Bruxelles.
- [175] **IRIBARNE (d') P. (1989)**, *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Editions du Seuil, Paris.
- [176] **INSTITUT DE RECHERCHE EN GESTION (2000)**, *Epistémologie et Méthodologie en Sciences de Gestion*, Université Paris XII.
- [177] **KUHN T.S. (1962)**, *La structure des révolutions scientifiques*, traduction française 1972, Paris, Flammarion.
- [178] **JENSEN M. C., AND W. H. MECKLING (1976)**, « Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure ». *Journal of Financial Economics* : 3, 305-360.
- [179] **JONES C., HESTERLY W.S., BORGATTI S.P. (1997)**, « A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms », *Academy of Management Review*, Vol. 22, n° 4.

- [180] **KATZ D., KAHN R.L. (1978)**, *The social psychology of organizations*, John Wiley and Sons ; chap. 3, pp. 35-68.
- [181] **KAUFMANN J.-C. (1996)**, *L'entretien compréhensif*, Editions Nathan Université, Coll. Sociologie, Paris.
- [182] **KIEFFER R., MERLIERE Y. (1997)**, « Le contrôle de gestion au service de la gestion hospitalière : principes et outils », *Actes du Congrès de l'International Accounting Association for Education and Research*, Paris, Octobre.
- [183] **KILLING J.P. (1983)**, *Strategies for joint-venture success*, Croom Helm: London & Canberra.
- [184] **KNIGHT F. H. (1964)**, *Risk, uncertainty and profit*, New York, 1^{ère} édition 1921.
- [185] **KOENIG C., VAN WIJK G. (1992)**, « Alliances interentreprises: le rôle de la confiance », in *Perspectives en management stratégique*, Tome I: 1992/93, sous la direction de NOEL A., Economica.
- [186] **KONINK DE F. (2000)**, « Résister au changement : une attitude rationnelle », *Sciences Humaines*, Hors-Série n° 28, Mars-Avril-Mai.
- [187] **KREINER K., SCHULTZ M. (1993)**, « Informal Collaboration in R&D. The formation of Networks Across Organizations », *Organization Studies*, 14/2.
- [188] **KRIEGER E. (1995)**, *Confiance et management : une application aux nouvelles entreprises innovantes*, Mémoire de DEA, Université Paris IX Dauphine, Août.
- [189] **LALLEMENT M. (1993)**, *Histoire des idées sociologiques*, Tome 1, des origines à Weber, Editions Nathan.
- [190] **LALLEMENT M. (1993)**, *Histoire des idées sociologiques*, Tome 2, de Parsons aux contemporains, Editions Nathan.
- [191] **LAUFER R. (1993)**, *L'entreprise face aux risques majeurs. A propos de l'incertitude des normes sociales*, L'Harmattan.
- [192] **LAUFER R. (1996)**, « Quand diriger c'est légitimer », *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre, pp. 12-37.

[193] **LE BRETON D. (1995)**, *La sociologie du risque*, Coll. Que sais-je ?, Presses Universitaires de France.

[194] **LEBAS M., WEIGENSTEIN J. (1986)**, « Management control : the roles of rules, markets and culture », *Journal of Management Studies*, Vol. 23, N° 3, May, pp. 259-272.

[195] **LEBAS M. (1995)**, « Comptabilité de gestion: les défis de la prochaine décennie », *Revue Française de Comptabilité* 265, Mars.

[196] **LEIBENSTEIN H. (1976)**, *Beyond economic man. A new foundation for microeconomics*, Harvard University Press.

[197] **LETEURTRE H., PATRELLE I., QUARANTA J.-F., RONZIERE N. (1999)**, *La qualité hospitalière*, 2^{ème} édition, coll. Audit hôpital, Berger-Levrault.

[198] **LEWIS J.D., WEIGERT A. (1985)**, « Trust as a social reality », *Social Forces*, Vol. 63, N°4, June.

[199] **LEWIS M.W., GRIMES A.J. (1999)**, « Metatriangulation: building theory from multiple paradigms », *Academy of Management Review*, Vol. 24, N°4, October, pp. 672-690.

[200] **LIKERT R. (1961)**, *New patterns of management*, McGraw-Hill. Traduction française: *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, Gauthiers-Villars, 1974.

[201] **LIKERT R. (1967)**, *The human organization: its management and value*, McGraw-Hill.

[202] **LORENZ E.H. (1988)**, « Neither Friends Nor Strangers: Informal Network of Subcontracting in French Industry », in *Trust, Making and Breaking Cooperative Relations*, D. Gambetta Ed., Basil Blackwell.

[203] **LORINO P. (1995)**, *Comptes et récits de la performance. Essai sur le pilotage de l'entreprise*, Editions d'Organisation.

[204] **LORINO P. (1999)**, « A la recherche de la valeur perdue : construire les processus créateurs de valeur dans le secteur public », *Revue Politiques et Management Public*, Vol. 17, n° 2, juin.

[205] **LOWE T., PUXTY T. (1989)**, « The problem of a paradigm: a critique of the prevailing orthodoxy in management control », in CHUA W.F., LOWE T., PUXTY, T., *Critical Perspectives in Management Control*, Macmillan, pp. 9-26.

- [206] **LUHMANN N.(1988)**, « Familiarity, Confidence, Trust : Problems and Alternatives » in *Trust, Making and Breaking Cooperative Relations*, D. Gambetta Ed., Basil Blackwell.
- [207] **LUKKA K., KASANEN E. (1995)**, « The problem of generalisability : anecdotes and evidence in accounting research », *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 8, N°5, pp. 71-90.
- [208] **McALLISTER D.J. (1995)**, « Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations », *Academy of Management Journal*, Vol. 38, N°1, pp. 24-59.
- [209] **MACHIN J.L.J. (1979)**, « A contingent methodology for management control », *The Journal of Management Studies*, February, pp. 1-29.
- [210] **MANNING P.K. (1979)**, « Metaphors of the field: varieties of organizational discourse », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, december, pp. 660-671.
- [211] **MARCH J. G., AND J. P. OLSEN (1979)**, *Ambiguity and choice in organizations*. Oslo : Universitetsforlaget, second edition.
- [212] **MARCH J. G., Z. SHAPIRA (1987)**, « Managerial Perspectives on risk and risk taking », *Management Science*, Vol. 33, N° 11, November.
- [213] **MARCH J. G., SIMON H.-A. (1958)**, *Les organisations, problèmes psychosociologiques*, Dunod, 2^{ème} édition, traduction française, 1991.
- [214] **MARCHAND D. A. (1997a)**, « Diffuser l'intelligence économique », in *L'art du Management*, Editions Village Mondial, Paris, pp. 379-384.
- [215] **MARCHAND D. A. (1997b)**, « Quelle culture de l'information ? », in *L'art du Management*, Editions Village Mondial, Paris, pp. 385-390.
- [216] **MARQUET P. (1996)**, « Réforme hospitalière : l'ordonnance du 24 avril 1996 », *Gestions Hospitalières*, Octobre, pp. 590-597.
- [217] **MASSE M. C. (1996)**, « Le contrôle de gestion dans un hôpital public : un modèle de transactions diagonales », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 2, Volume 1, mars, pp. 21-43.
- [218] **MASSE M.-C. (1994)**, *Le contrôle de gestion dans une bureaucratie professionnelle: contribution à la modélisation du cas de l'hôpital public*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences et Technologies de Lille, I.A.E.

- [219] **MAYER R.C., DAVIS J.H., SCHOORMAN F.D. (1995)**, « An integrative model of organizational trust », *Academy of Management Review*, Vol. 20, N°3, pp. 709-734.
- [220] **MERCHANT K.A. (1982)**, « The control function of management », *Sloan Management Review*, Summer, pp. 43-55.
- [221] **MERCHANT K.A., SIMONS R. (1986)**, « Research and control in complex organizations : an overview », *Journal of Accounting Literature*, Vol. 5, pp. 183-203; in Berry A.J., Broadbent J., Otley D.T. (1998), *Management Control Theory*, Ashgate, Dartmouth, pp. 469-489.
- [222] **MERTON R.K. (1953)**, *Eléments de théorie et de méthode sociologique*, traduction française 1965, de *Social theory and social structure*.
- [223] **MILES M.B. (1979)**, « Qualitative data as an attractive nuisance: the problem of analysis », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, December, pp. 590-601.
- [224] **MILES R.E., SNOW C.C. (1995)**, « The New Network Firm: A Spherical Structure Build on a Human Investment Philosophy », *Organizational Dynamics*.
- [225] **MILLER P. (1994)**, « An introduction », in Hopwood A.G., Miller P., *Accounting as social and institutional practice*, Cambridge University Press, pp. 1-39.
- [226] **MINISTERE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITE (1997)**, « Guide méthodologique de comptabilité analytique hospitalière », Tome 1, N°97/2bis, *Bulletin Officiel*.
- [227] **MINISTERE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITE (1997)**, « Guide méthodologique de comptabilité analytique hospitalière : le calcul des coûts par activités », Tome 2, N°97/2bis, *Bulletin Officiel*.
- [228] **MINISTERE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITE (1997)**, « Guide méthodologique de comptabilité analytique hospitalière : le calcul des coûts par séjour », Tome 3, N°97/2bis, *Bulletin Officiel*.
- [229] **MINTZBERG H. (1982)**, *Structures et dynamique des organisations*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- [230] **MINTZBERG H. (1989)**, *Le management. Voyage au centre des organisations*, 2^{ème} tirage, édition française 1999, Paris, Editions d'Organisation.

- [231] **MINTZBERG H. (1994)**, « L'obsession du contrôle n'est qu'une illusion », *L'Expansion Management Review*, N° 73, Eté, pp. 93-100.
- [232] **MOISDON J. C., TONNEAU D. (1996)**, « L'hôpital public et sa tutelle : la concurrence sous administration », *Revue Française de Gestion*, n° 109, Juin-Juillet-Août.
- [233] **MOISDON J. C., TONNEAU D. (1999)**, *La démarche gestionnaire à l'hôpital. I- Recherches sur la gestion interne*, Editions Seli Arslan.
- [234] **MOISDON J.-C. (1997)**, *Du mode d'existence des outils de gestion, Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Ed. Seli Arslan.
- [235] **MORGAN G. (1989)**, *Images de l'organisation*, Edition ESKA, Presses de l'Université de Laval, traduction française.
- [236] **MORGAN G., SMIRCICH L. (1980)**, « The Case for Qualitative Research », *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 4, 491-500.
- [237] **MORICEAU J.-L. (1997)**, *Le sens de la relation structure / systèmes de contrôle. Interrogations sur le rôle du contrôle dans l'évolution de l'organisation à partir du cas de la construction informatique*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université Paris-Dauphine, Octobre.
- [238] **MORIN E.M., SAVOIE A., BEAUDIN G. (1994)**, *L'efficacité de l'organisation, Théories, représentations et mesures*, Gaetan Morin Ed., HEC Montréal.
- [239] **MOURIER A. (1999)**, « Du budget de service à la contractualisation interne. Candide et la lanterne magique », *Gestions Hospitalières*, Octobre.
- [240] **NAKHLA M., SOLER L.-G. (1997)**, « Des contrats internes au concret. Contrats internes, coordinations et pilotage économique de projet », in *Du mode d'existence des outils de gestion, Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, sous la direction de J.-C. Moisdon, Ed. Seli Arslan.
- [241] **NOORDERHAVEN N. G. (1992)**, « The problem of contract enforcement in economic organization theory », *Organization Studies* : 13/2 : 229-243.
- [242] **OAKES L.S., TOWNLEY B., COOPER D.J. (1998)**, « Business planning as pedagogy : language and control in a changing institutional field », *Administrative Science Quarterly*, N°43, June, pp. 257-292.

[243] **OLSON M. (1966)**, *The Logic of Collective Action, Public Goods and The Theory of Groups*, Harvard University Press; traduction française *Logique de l'action collective*, PUF, 1978.

[244] **ORFALI B. (2000)**, « Les représentations sociales : un concept essentiel et une théorie fondamentale en sciences humaines », *L'Année sociologique*, Vol. 50, N°1, pp. 235-254.

[245] **ORIoT F. (1999)**, « Construire des maillages pertinents et cohérents des organisations », in Dupuy Y. (coord.), *Faire de la recherche en contrôle de gestion ? De la compréhension des pratiques à un renouvellement théorique*, chapitre 3, pp. 61-88, Collection FNEGE, Vuibert.

[246] **OTLEY D. (1989)**, « A strategy for the development of theories in management control », in CHUA W.F., LOWE T., PUXTY, T., *Critical Perspectives in Management Control*, Macmillan, pp. 27-45.

[247] **OUCHI W.G. (1979)**, « A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms », *Management Science*, Vol. 25, n° 9, September, pp. 833-848.

[248] **OUCHI W.G. (1980)**, « Markets, Bureaucracies, and Clans », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, March, pp. 129-141.

[249] **OUCHI W.G., MAGUIRE M.A. (1975)**, « Organizational Control: two Functions », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, December, pp. 559-569.

[250] **PADIOLEAU J.-G. (1999)**, « L'action publique post-moderne : le gouvernement politique des risques », *Revue Politiques et Management Public*, Vol. 17, n° 4, décembre.

[251] **PAGES M., BONNETTI M., de GAULEJAC V., DESCENDRE D. (1979)**, *L'emprise de l'organisation*, PUF.

[252] **PALLAS V. (2000)**, *Confiance et procédures : un essai d'approche méthodologique appliqué à la relation banque-entreprise*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier II Sciences et Techniques du Languedoc, 12 janvier 2000.

[253] **PARADEISE C. (1990)**, « Principes et méthodes : Les théories de l'acteur », Les Cahiers Français, *La documentation Française*, Coll. Découverte de la sociologie, n° 247, Juillet-septembre, pp. 31-38.

- [254] **PASSERON J.-C. (1990)**, « Les sciences sociales : unité et diversité », Les Cahiers Français, *La documentation Française*, Coll. Découverte de la sociologie, n° 247, Juillet-septembre, pp. 86-90.
- [255] **PEAUCELLE J.-L. (1989)**, « Systèmes d'information » in P. Joffre et Y. Simon *Encyclopédie de gestion*, Tome 3, Economica, pp. 2824-2836.
- [256] **PERCIE DU SERT A.-M. (1999)**, *Risque et contrôle du risque*, Economica.
- [257] **PERROW C. (1967)**, « A framework for the comparative analysis of organizations », *American Sociological Review*, Vol. 32, N°2, April.
- [258] **PESQUEUX Y. (1998)**, « Pour une lecture stoïcienne de la contrôlabilité », *Actes du XIX^{ème} Congrès de l'Association Française de Comptabilité*, Volume 1, pp. 7-18.
- [259] **PESQUEUX Y. (2000)**, « Ethique et comptabilité », in *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, sous la direction de B. Colasse, Economica, pp. 669-676.
- [260] **PETTIGREW A.M. (1979)**, « On studying organizational cultures », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, December, pp. 570-581.
- [261] **PETTIGREW A.M. (1990)**, « Longitudinal field research on change : theory and practice », *Organization Science*, Vol. 1, N°3, pp. 267-292.
- [262] **PEYREFITTE A. (1995)**, *La société de confiance. Essai sur les origines et la nature du développement*, Editions Odile Jacob, Paris.
- [263] **PFEFFER J. (1982)**, *Organizations and Organization Theory*, Ballinger Publishing Company.
- [264] **PIRIOU J.-P. (1999)**, *Lexique de sciences économiques et sociales*, 3^{ème} édition, Coll. Repères, Ed. La découverte.
- [265] **PLANE J.-M. (1999)**, « Considérations sur l'approche ethnométhodologique des organisations », *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai, pp. 44-53.
- [266] **PORTER L.W., LAWLER III E.E. (1968)**, *Managerial attitudes and performance*, Richard D. Irwin Inc.
- [267] **POWELL W.W. (1990)**, « Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization », *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, P. 295-336.

- [268] **POWELL W.W., SMITH-DOERR L.(1994)**, « Networks and Economic Life » in *The Handbook of Economic Sociology*, Smelser and Swedberg Eds., Princeton University Press.
- [269] **POWER M. (1997)**, *The Audit Society. Rituals of verification*, Oxford University Press.
- [270] **PRATT J. W., AND R. J. ZECKHAUSER (1991)**, « Principals and agents: an overview », in *Principals and agents: the structure of business*. W. Pratt, and R.J. Zeckhauser (eds.), 1-35. Boston : Harvard Business School Press, second edition.
- [271] **PUXTY T., CHUA W.F. (1989)**, « Ideology, rationality and the management control process », in CHUA W.F., LOWE T., PUXTY, T., *Critical Perspectives in Management Control*, Macmillan, pp. 115-139.
- [272] **QUIVY R., VAN CAMPENHOUDT L. (1995)**, *Manuel de recherche en sciences sociales*, Dunod, Paris.
- [273] **RANDOLPH W.A. (2000)**, « Rethinking empowerment: why is it so hard to achieve », *Organizational Dynamics*, Vol. 29, N°2, Fall, pp. 94-107.
- [274] **REED M.I. (2001)**, « Organization, trust and control : a realist analysis », *Organization Studies*, Vol. 22, N°2, 201-228.
- [275] **REEVES SANDAY P. (1979)**, « The ethnographic paradigm(s) », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, December, pp. 527-538.
- [276] **REGNARD Y. (1998)**, « Pour une approche structurelle des coûts des activités cliniques », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 4, Volume 1, Mars, p. 49-67.
- [277] **RICHARDSON L. (2000)**, « Writing : A Method of Inquiry », in DENZIN N.K., LINCOLN Y.S. (eds) (2000), *Handbook of Qualitative Research*, second edition, Sage Publication, pp. 923-948.
- [278] **RING P.S., VAN DE VEN A.H. (1992)**, « Structuring cooperative relationships between organizations », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 483-498.
- [279] **ROBERT A.D., BOUILLAGUET A. (1997)**, *L'analyse de contenu*, Presses Universitaires de France.
- [280] **ROBERTS J. (1989)**, « Authority or domination : alternative possibilities for the practice of control », in CHUA W.F., LOWE T., PUXTY, T., *Critical Perspectives in Management Control*, Macmillan, pp. 271-291.

[281] **ROBSON K., COOPER D.J. (1989)**, « Power and management control », in CHUA W.F., LOWE T., PUXTY, T., *Critical Perspectives in Management Control*, Macmillan, pp. 79-114.

[282] **ROETHLISBERGER F.J., DICKSON W.J. (1939)**, *Management and the worker*, Harvard University Press, Cambridge Massachusetts, 16^{ème} édition, 1975.

[283] **ROMELAER P. (1999)**, « Note sur l'entretien semi-directif centré (ESDC) », Séminaire de méthodologie, EDOGEST, Université Paris-IX Dauphine, Session sur l'entretien du 22/06/1999, pp. 2-12.

[284] **ROMELAER P. (2000)**, « Que seront les entreprises de demain? », *Sciences Humaines*, Hors-Série n° 28, Mars-Avril-Mai.

[285] **ROSS G.H.B. (1990)**, « Revolution in management control », *Management Accounting*, November.

[286] **ROSS S. A. (1973)**, « The economic theory of agency: the principal's problem », *American Economic Association*, Vol. 63, No. 2, May.

[287] **SAINSAULIEU R., SEGRESTIN D. (1986)**, « Vers une théorie sociologique de l'entreprise », *Sociologie du travail*, n° 3-86, pp. 335-351.

[288] **SAUSSOIS J.-M. (1998)**, « Coordonner, coopérer, adhérer. Les enjeux du management », *Sciences Humaines*, Hors-série N° 20, Mars-Avril.

[289] **SCHIFF M., LEWIN A.Y. (1970)**, « The impact of people on budget », *The Accounting Review*, N°45, April, pp. 259-268; in Berry A.J., Broadbent J., Otley D.T. (1998), *Management Control Theory*, Ashgate, Dartmouth, pp. 209-218.

[290] **SCHMITT B. (1994)**, « La responsabilité des médecins dans la construction de l'hôpital de demain », in Honoré B., Samson G. (sous la dir.), *La démarche de projet dans les établissements de santé*, Privat.

[291] **SCHWANDT T.A. (1994)**, « Constructivist, Interpretivist Approaches to Human Inquiry », in DENZIN N.K., LINCOLN Y.S. (eds) (1994), *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publication.

[292] **SCHWANDT T.A. (2000)**, « Interpretivism, Hermeneutics and Social Constructionism », in DENZIN N.K., LINCOLN Y.S. (eds) (2000), *Handbook of Qualitative Research*, second edition, Sage Publication.

[293] **SERRES M. (1990)**, « Les sciences sociales : le passage du Nord-Ouest », Les Cahiers Français, *La documentation Française*, Coll. Découverte de la sociologie, n° 247, Juillet-septembre, pp. 91-95.

[294] **SERVET J.-M. (1994)**, « Paroles données: le lien de confiance », in *A qui se fier? Confiance, interaction et théorie des jeux*, *Revue du MAUSS Semestrielle*, n° 4, 2ème Semestre.

[295] **SHEPPARD B.H., TUCHINSKY M. (1995)**, « Micro-OB and the Network Organization », in Kramer R.M. & Tyler T.R., *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage Publications.

[296] **SHEPPARD B.H., SHERMAN D.M. (1998)**, « The grammars of trust : a model and general implications », *Academy of Management Review*, Vol. 23, N°3, pp. 422-437.

[297] **SIMON H.A. (1945)**, *Administration et processus de décision*, Paris, Economica, 1983 (traduction française).

[298] **SIMON H.A. (1976)**, *Administrative behavior, A study of decision-making processes in administrative organization*, Third edition, The Free Press.

[299] **SIMONS R. (1995a)**, *Levers of Control: How Managers use Innovative Control Systems to drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

[300] **SIMONS R. (1995b)**, « Control in an age of empowerment », *Harvard Business Review*, March-April, pp. 80-88.

[301] **SITKIN S.B., STICKEL D. (1995)**, « The Road to Hell, The Dynamics of Distrust in an Era of Quality », in Kramer R.M. & Tyler T.R., *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, Sage Publications.

[302] **SNOW C.C., MILES R.E., COLEMAN H.J. (1992)**, « Managing 21st Century Network Organizations », *Organizational Dynamics*, Winter.

[303] **STAKE R.E. (2000)**, « Case Studies », in DENZIN N.K., LINCOLN Y.S. (eds) (2000), *Handbook of Qualitative Research*, second edition, Sage Publication, pp. 435-454.

[304] **STEINER Ph. (1994)**, « La sociologie économique: une mise en perspective historique », *Document de Travail*, Centre Alexandre Vandermonde, E.N.S. Fontenay / Saint-Cloud.

- [305] **STINCHOMBE A.L. (1990)**, *Information and Organizations*, University of California Press.
- [306] **STRAUSS A., CORBIN J. (1990)**, *Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques*, Sage Publication.
- [307] **THIETART R.A. (coordonnateur) (1999)**, *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.
- [308] **THIETART R.-A., VANDANGEON I. (1992)**, « Direction et contrôle des alliances stratégiques », in *Mélanges en l'honneur de Jean-Guy Mériquot*, sous la direction de A. Labourdette, Economica.
- [309] **TORRES A. (1996)**, « Faut-il avoir confiance dans les techniques de production de la confiance? Liens de proximité et stratégies des acteurs », INRA-LRDE (Corte), *Colloque de l'Association pour le Développement de la Socio-Economie*, Aix-en-Provence, 22-23 Mars.
- [310] **UZZI B. (1996)**, « The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect », *American Sociological Review*, Vol. 61, August, p. 674-678.
- [311] **VACHER B. (1998)**, « Mythe et vie ordinaire de l'information », *Annales des mines, Gérer et Comprendre*, juin, pp. 29-38.
- [312] **VAN MAANEN J. (1979b)**, « The fact of fiction on organizational ethnography », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, December, pp. 539-550.
- [313] **VAN MAANEN J. (1979a)**, « Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, December, pp. 520-526.
- [314] **VAN MAANEN J. (1988)**, *Tales of the Field: On Writing Ethnography*, The University of Chicago Press, Chicago.
- [315] **VAN WIJK G. (1995)**, « Trust and Structure », Working Paper, ESSEC Paris.
- [316] **VINOT D. (1998)**, « De la valeur médicale à la valeur organisationnelle : l'hôpital français face à une nouvelle régulation », *Actes des XIVèmes Journées nationales des I.A.E.*, Tome 3, pp. 651-666.
- [317] **WACHEUX F. (1996)**, *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Coll. Gestion.

- [318] **WACHEUX F. (1998)**, « Les situations de gestion stratégique et le contexte organisationnel de l'action », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 26-27, mai-juin, Editions ESKA.
- [319] **WEBB E., WEICK K.E. (1979)**, « Unobtrusive measures in organizational theory », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, December, pp. 650-659.
- [320] **WEBER M. (1956)**, *Economie et société*, Tome 1 : Les catégories de la sociologie, Ed. Pocket 1995.
- [321] **WEICK K.E. (1974)**, « Amendments to organizational theorizing », *Academy of Management Journal*, Vol. 17, N°3, September, pp. 487-502.
- [322] **WEICK K.E. (1979)**, *The Social Psychology of Organizing*, MacGraw Hill, Inc., second edition.
- [323] **WEICK K.E. (1995)**, *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications.
- [324] **WEICK K.E. (2001)**, *Making Sense of the Organization*, Blackwell Publishers Inc.
- [325] **WHITE H. C. (1991)**, « Agency as control », in *Principals and agents: the structure of business*. W. Pratt, and R.J. Zeckhauser (eds.), 187-212. Boston : Harvard Business School Press, second edition.
- [326] **WHITLEY R. (1999)**, « Firms, institutions and management control : the comparative analysis of coordination and control systems », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 24, pp. 507-524.
- [327] **WILLIAMS B. (1988)**, « Formal structures and social reality », in Gambetta D., *Trust : making and breaking cooperative relations*, Basil Blackwell, New York.
- [328] **WILLIAMSON O.E. (1975)**, *Markets and hierarchies: Analysis and Antitrust implications. A study in the economics of internal organization*, New York: Free Press.
- [329] **WILLIAMSON O.E. (1993)**, « Calculativeness, Trust and Economic Organization », *Journal of Law and Economics*, Vol. 36, April, 453-486.
- [330] **WINTROBE R., BRETON A. (1986)**, « Organizational structure and productivity », *The American Economic Review*, June.
- [331] **YIN R.K. (1994)**, *Case Study Research, Design and Methods*, second edition, Applied Social Research Methods Series, Volume 5, Sage publications.

[332] **ZARIFIAN P. (2000)**, « La confrontation aux événements : entre sens et communication », *Sciences de la Société*, N°50/51, Mai/octobre, pp. 107-127.

[333] **ZUCKER L.G. (1986)**, « Production of trust: Institutional sources of economic structures, 1840-1920 », *Research in Organizational Behavior*, Vol. 8.

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : CARACTERISTIQUES DU RESEAU ET TYPES DE RELATIONS ASSOCIES	66
TABLEAU 2 : MECANISMES DE CONTROLE ET PRE-REQUIS (OUCHI, 1979)	90
TABLEAU 3 : FORMES ET CARACTERISTIQUES DES TRANSACTIONS (RING ET VAN DE VEN, 1992)	101
TABLEAU 4 : TYPOLOGIE DES STRUCTURES DE GOUVERNANCE	102
TABLEAU 5 : LES TROIS DIMENSIONS DE LA CONFIANCE (LEWIS ET WEIGERT, 1985).....	117
TABLEAU 6 : BASES RATIONNELLE ET EMOTIONNELLE, TYPES DE CONFIANCE ET ETAT ASSOCIE (LEWIS ET WEIGERT, 1985)	118
TABLEAU 7 : LES DIMENSIONS DE LA CONFIANCE SELON MOINGEON (1995)	121
TABLEAU 8 : UNE SYNTHESE DES CARACTERISTIQUES DE LA CONFIANCE.....	123
TABLEAU 9 : CADRE DE LA RELATION ET TYPES DE CONFIANCE ASSOCIES	125
TABLEAU 10 : MECANISMES SOCIAUX ET RELATIONS D’ECHANGE (JONES, HESTERLY ET BORGATTI, 1997)	129
TABLEAU 11 : SYNTHESE DES HYPOTHESES ISSUES DE LA LITTERATURE SUR LA CONFIANCE	134
TABLEAU 12 : PARADIGMES DES SCIENCES SOCIALES (ADAPTE DE BURELL ET MORGAN, 1979, P. 22)	154
TABLEAU 13 : ELEMENTS DE VALIDITE DE LA CONNAISSANCE PRODUITE.....	161
TABLEAU 14 : ELEMENTS DE VALIDITE DE LA RECHERCHE	179
TABLEAU 15 : LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS UTILISES.....	186
TABLEAU 16 : LISTE DES REUNIONS SUR LE TERRAIN	247
TABLEAU 17 : PERSONNES INTERROGEEES AU SEIN DE FONCTIONS DE GESTION	255
TABLEAU 18 : PERSONNES INTERROGEEES DANS DES FONCTIONS MEDICALES.....	255
TABLEAU 19 : ENTRETIENS PRINCIPAUX ET ENTRETIENS CONTEXTUELS DE LA RECHERCHE	257
TABLEAU 20 : EXEMPLE DE GRILLE D’ANALYSE D’ENTRETIEN	271
TABLEAU 21 : EXEMPLE DES MODALITES DE CODAGE D’UN ENTRETIEN	274
TABLEAU 22 : SYNTHESE DU PROCESSUS GLOBAL D’ANALYSE DES DONNEES.....	285
TABLEAU 23 : MATRICE INTERPRETATIVE DES CONTROLEURS HEGP POUR LE THEME « CONTROLE ».....	302
TABLEAU 24 : MATRICE INTERPRETATIVE DES CONTROLEURS HEGP POUR LE THEME « INFORMATION »	304
TABLEAU 25 : : MATRICE INTERPRETATIVE DES CONTROLEURS HEGP POUR LE THEME « COMMUNICATION »	307
TABLEAU 26 : : MATRICE INTERPRETATIVE DES CONTROLEURS HEGP POUR LE THEME « RELATIONS »..	309
TABLEAU 27 : : MATRICE INTERPRETATIVE DES CONTROLEURS HEGP POUR LE THEME « CONFIANCE » .	312
TABLEAU 28 : MATRICE INTERPRETATIVE DE LA DF DU SIEGE POUR LE THEME « CONTROLE ».....	315

TABLEAU 29 : : MATRICE INTERPRETATIVE DE LA DF DU SIEGE POUR LE THEME « INFORMATION ».....	317
TABLEAU 30 : : MATRICE INTERPRETATIVE DE LA DF DU SIEGE POUR LE THEME « COMMUNICATION »...	319
TABLEAU 31 : : MATRICE INTERPRETATIVE DE LA DF DU SIEGE POUR LE THEME « RELATION ».....	321
TABLEAU 32 : : MATRICE INTERPRETATIVE DE LA DF DU SIEGE POUR LE THEME « CONFIANCE ».....	323
TABLEAU 33 : MATRICE INTERPRETATIVE DE LA DPM POUR LE THEME « CONTROLE ».....	327
TABLEAU 34 : MATRICE INTERPRETATIVE DE LA DPM POUR LE THEME « INFORMATION ».....	329
TABLEAU 35 : MATRICE INTERPRETATIVE DE LA DPM POUR LE THEME « COMMUNICATION ».....	331
TABLEAU 36 : MATRICE INTERPRETATIVE DE LA DPM POUR LE THEME « RELATION ».....	332
TABLEAU 37 : MATRICE INTERPRETATIVE DE LA DPM POUR LE THEME « CONFIANCE ».....	333
TABLEAU 38 : MATRICE INTERPRETATIVE DES MEDECINS POUR LE THEME « CONTROLE ».....	336
TABLEAU 39 : MATRICE INTERPRETATIVE DES MEDECINS POUR LE THEME « INFORMATION ».....	339
TABLEAU 40 : MATRICE INTERPRETATIVE DES MEDECINS POUR LE THEME « COMMUNICATION ».....	342
TABLEAU 41 : MATRICE INTERPRETATIVE DES MEDECINS POUR LE THEME « RELATION ».....	345
TABLEAU 42 : MATRICE INTERPRETATIVE DES MEDECINS POUR LE THEME « CONFIANCE ».....	348
TABLEAU 43 : RECAPITULATIF DES LOGIQUES SUIVIES PAR LES CONTROLEURS HEGP	360
TABLEAU 44 : RECAPITULATIF DES LOGIQUES SUIVIES PAR LA DIRECTION FINANCIERE	362
TABLEAU 45 : RECAPITULATIF DES LOGIQUES SUIVIES PAR LA DIRECTION DE LA POLITIQUE MEDICALE.	364
TABLEAU 46 : RECAPITULATIF DES LOGIQUES SUIVIES PAR LES MEDECINS.....	365

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : PERTINENCE DES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS POUR NOTRE ETUDE	260
FIGURE 2 : PROCESSUS D'ANALYSE DES DONNEES	292

LISTE DES ENCADRES

ENCADRE 1 : PROPOSITION DE TYPOLOGIE DE LA CONFIANCE.....	124
ENCADRE 2 : EXTRAITS DU JOURNAL DE TERRAIN.....	248
ENCADRE 3 : PASSAGE D'ENTRETIEN	273
ENCADRE 4 : IN-PERTINENCES DE LA MESURE DE PERFORMANCE	376

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	8
SOMMAIRE	12
INTRODUCTION	14
1. Clarification des concepts de la recherche	16
2. Histoire de la thèse	18
3. Comment rendre compte : fidélité et intelligibilité	21
PREMIERE PARTIE : CONTROLE, INFORMATION, CONFIANCE	24
CHAPITRE 1 LA RELATION DE CONTROLE : UNE RELATION SOCIALE ET PLURIELLE	28
SECTION 1. LE PRINCIPE D'UNILATERALITE DES RELATIONS	32
1.1. Le paradigme de la conformité	32
1.1.1. Conformité à l'autorité hiérarchique	32
1.1.2. Conformité aux engagements contractuels	35
1.2. Un triptyque dépassé	40
1.2.1. Une vision statique de l'organisation	40
1.2.2. Un certain déterminisme structurel.....	41
1.2.3. Des « relations » de contrôle unilatérales	42
SECTION 2. LE PRINCIPE DE BILATERALITE DES RELATIONS	45
2.1. Modes de coordination et modes de contrôle	45
2.1.1. Difficultés de la mesure des performances	45
2.1.2. Limites de la coordination par le contrôle de gestion	46
2.1.3. Les conditions de la décentralisation	48
2.1.4. Responsabilité et responsabilisation : nouveaux enjeux pour le contrôle de gestion	49

2.2. De l'agent à l'acteur : une relation de contrôle inévitablement bilatérale.....	50
2.2.1. Modification du contexte de l'échange et prise en compte de l'interaction.....	50
2.2.2. Coexistence de stratégies et de modes de contrôle variés.....	52
SECTION 3. LA RELATION DE CONTROLE COMME RELATION D'ECHANGE PLURIELLE.....	58
3.1. Influences et interactions du 'contrôle invisible'	58
3.1.1. De la reconnaissance des transactions informelles.....	58
3.1.2. A l'intégration au sein de la relation de contrôle.....	62
3.1.3. Contrôle et pouvoir.....	66
3.2. Le contrôle organisationnel comme pratique sociale	67
3.2.1. La situation de contrôle.....	67
3.2.2. La relation de contrôle : un échange pluriel.....	70
CHAPITRE 2 CONTENU ET DYNAMIQUE DE LA RELATION DE CONTROLE	76
.....	
SECTION 1. LE CONTENU : L'ECHANGE D'INFORMATION.....	80
1.1. De la logique classique de production d'information... ..	80
1.1.1. Incertitude et information	80
1.1.2. Le feedback : mécanique du retour d'information	81
1.2. Vers une relation de contrôle comme relation d'échange d'information.....	83
1.2.1. Nouvelles incertitudes, nouvelle complexité : de nouveaux risques organisationnels	84
1.2.2. De la production à l'échange d'information	87
1.2.3. L'information comme condition de la relation de contrôle.....	89
SECTION 2. UNE DYNAMIQUE DE LA CONFIANCE.....	93
2.1. Opportunisme radical et exclusion de la confiance	93
2.2. Un usage utilitariste de la confiance.....	97
2.2.1. Confiance et contraintes de comportement	97
2.2.2. Confiance et réduction des coûts.....	99
2.2.3. Le cas de la théorie des transactions informelles	103
2.3. Complémentarité et interaction du contrôle et de la confiance.....	105

2.3.1. Une dynamique de la complémentarité.....	105
SECTION 3. CARACTERISTIQUES DE LA CONFIANCE.....	113
3.1. La nécessité d'une confiance « organisationnelle ».....	113
3.1.1. Définitions.....	113
3.1.2. Caractéristiques du concept de confiance	115
3.1.3. Proposition d'une grille de lecture de la confiance.....	123
3.2. Les rôles de la confiance.....	125
3.2.1. Confiance et réduction des risques organisationnels	126
3.2.2. Le rôle de la confiance dans l'échange d'information.....	127
3.2.3. Autocontrôle et préservation de la confiance au sein du réseau.....	129
<u>CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....</u>	138
Rappel des objectifs de la recherche	140
Un cadre conceptuel multi-paradigmatique.....	141
<u>DEUXIEME PARTIE : <u>DEMARCHE, METHODOLOGIE ET METHODES</u></u>	<u>DE LA RECHERCHE.....</u>
	144
CHAPITRE 3 POSITION EPISTEMOLOGIQUE ET IMPLICATIONS	
 METHODOLOGIQUES	148
SECTION 1. POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE : UNE PERSPECTIVE	
INTERPRETATIVISTE.....	152
1.1. Fondements et pertinence de l'approche choisie	152
1.2. Statut de la réalité étudiée : des relations de contrôle co-construites par des	
acteurs en interaction.....	155
1.3. La relation du chercheur à son objet de recherche	158
1.4. Critères de validité de la connaissance produite.....	159
SECTION 2. IMPLICATIONS METHODOLOGIQUES.....	162
2.1. Vers une compréhension des relations de contrôle.....	162
2.2. L'étude de cas comme stratégie d'accès au réel	163
2.2.1. L'entreprise méthodologique	163
2.2.2. Pertinence et portée de l'étude de cas et la question de la généralisation	166

2.2.3. Le choix du cas.....	169
2.3. Entre théorie et terrain : une démarche de type abductif.....	171
2.3.1. La logique de la découverte ou la recherche sur le terrain.....	171
2.3.2. Mais la reconnaissance explicite de la « tradition » théorique.....	172
2.3.3. Une instrumentation nécessairement évolutive.....	173
SECTION 3. LES CONDITIONS DE VALIDITE ET DE FIABILITE DE LA RECHERCHE.....	175
3.1. Validité de la recherche.....	175
3.1.1. Validité externe de la recherche.....	175
3.1.2. Validité interne de la recherche.....	176
3.1.3. Fiabilité de la recherche.....	176
3.2. Un triple processus de triangulation.....	177
3.2.1. Triangulation des théories.....	178
3.2.2. Triangulation des méthodes.....	178
3.2.3. Triangulation des populations.....	178
CHAPITRE 4 PRESENTATION DU CAS : ENVIRONNEMENT ET ORGANISATION	182
.....	
SECTION 1. LE CONTEXTE DE GESTION HOSPITALIERE.....	188
1.1. Les structures.....	190
1.2. Produits, Activités et Processus.....	192
1.2.1. Incertitudes sur la nature de l’output.....	192
1.2.2. Complexité de l’activité de soins.....	193
1.2.3. Difficultés de représenter l’activité.....	193
1.3. Procédures, outils de gestion et systèmes d’information.....	195
1.3.1. Incertitudes sur les choix de la comptabilité analytique.....	195
1.3.2. Incertitudes sur la pertinence des outils.....	197
1.3.3. Incertitudes sur les performances individuelles et collectives.....	198
1.4. Relations professionnelles.....	199
1.4.1. Complexité des relations entre groupes professionnels.....	199
1.4.2. L’asymétrie d’information.....	200

1.4.3. Les résistances au changement	201
SECTION 2. MISE EN EVIDENCE DE ZONES DE RISQUES ORGANISATIONNELS A L'HOPITAL.....	204
2.1. Classement des risques organisationnels	204
2.1.1. Le risque-structure : une problématique structurelle	205
2.1.2. Le risque-produit : une problématique processuelle.....	205
2.1.3. Le risque-procédure : une problématique informationnelle	206
2.1.4. Le risque-personne : une problématique relationnelle.....	207
2.2. Les dispositifs de maîtrise des risques organisationnels à l'hôpital	209
2.2.1. Autour de l'activité hospitalière	211
2.2.2. Autour des acteurs	213
SECTION 3. LES SPECIFICITES DE L'HOPITAL EUROPEEN GEORGES POMPIDOU.....	220
3.1. Présentation de l'organisation étudiée	220
3.1.1. Historique de l'hôpital	220
3.1.2. Les missions de l'Hôpital Européen Georges Pompidou.....	221
3.2. Les situations de contrôle étudiées : autour de dispositifs de contrôle innovants...	224
3.2.1. Les systèmes d'information	226
3.2.2. Le processus budgétaire : outil traditionnel structurant.....	231
3.2.3. Les pôles : une structure de gestion décentralisée vers le centre de responsabilité ?	233
3.2.4. L'introduction d'une double logique contractuelle	236
CHAPITRE 5 METHODES DE RECUEIL ET D'ANALYSE DES DONNEES.....	242
SECTION 1. LE RECUEIL DES DONNEES QUALITATIVES	246
1.1. L'observation non participante.....	246
1.1.1. Les conditions de l'observation non participante	246
1.1.2. Le journal de terrain	248
1.1.3. La consultation de documents internes et externes à l'organisation.....	249
1.2. Les entretiens réalisés.....	249
1.2.1. Les entretiens semi-directifs	251

1.2.2. Réalisation du guide de l'interviewer	252
1.2.3. Le déroulement des entretiens.....	258
1.2.4. Critères de validation du recueil d'information.....	261
SECTION 2. ANALYSE DES DONNEES	263
2.1. Une analyse de contenu thématique.....	263
2.1.1. Pertinence de l'analyse de contenu.....	263
2.1.2. Valeur de l'analyse de contenu comme instrument de recherche : une assise d'objectivité et de fidélité.....	264
2.1.3. Une visée heuristique.....	265
2.2. La procédure de codage	266
2.2.1. Choix de l'unité d'enregistrement	266
2.2.2. Elaboration d'un dictionnaire des thèmes primaire	267
2.2.3. Critères de validité des catégories	267
2.2.4. Les critères de répartition des unités d'enregistrement dans les catégories	268
2.3. L'exploitation du matériel : le processus de catégorisation en pratique.....	269
2.3.1. La phase de pré-analyse : de l'intérêt d'une « lecture flottante ».....	269
2.3.2. La catégorisation : un processus nécessaire de condensation des données	269
2.3.3. Un triple niveau d'analyse	275
2.4. Interprétation des résultats.....	278
2.4.1. L'attitude interprétative et la sensibilité théorique du chercheur	279
2.4.2. Le processus d'inférence comme fondement de l'interprétation.....	280
2.4.3. Modalités de restitution des données	282
<u>CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE</u>	288

TROISIEME PARTIE :	<u>ANALYSE EMPIRIQUE DE RELATIONS DE CONTROLE : L'HOPITAL EUROPEEN GEORGES POMPIDOU</u>	294
CHAPITRE 6	ANALYSE DES REPRESENTATIONS INDIVIDUELLES DE LA RELATION DE CONTROLE	298
SECTION 1.	LES CONTROLEURS DE GESTION HEGP	302
1.1.	La dimension « contrôle »	302
1.2.	La dimension « information »	304
1.3.	La dimension « communication »	307
1.4.	La dimension « relation »	309
1.5.	La dimension « confiance »	311
SECTION 2.	LA DIRECTION DES FINANCES	315
2.1.	La dimension « contrôle »	315
2.2.	La dimension « information »	317
2.3.	La dimension « communication »	318
2.4.	La dimension « relation »	320
2.5.	La dimension « confiance »	322
SECTION 3.	LA DIRECTION DE LA POLITIQUE MEDICALE	327
3.1.	La dimension « contrôle »	327
3.2.	La dimension « information »	328
3.3.	La dimension « communication »	331
3.4.	La dimension « relation »	332
3.5.	La dimension « confiance »	333
SECTION 4.	LES MEDECINS	336
4.1.	La dimension « contrôle »	336
4.2.	La dimension « information »	338
4.3.	La dimension « communication »	342
4.4.	La dimension « relation »	344
4.5.	La dimension « confiance »	347

CHAPITRE 7	ANALYSES INTRA-GROUPE ET INTER-GROUPE.....	356
SECTION 1.	ANALYSES INTRA-GROUPE.....	360
1.1.	Les contrôleurs HEGP	360
1.2.	La Direction Financière	362
1.3.	La Direction de la Politique Médicale.....	364
1.4.	Les médecins.....	365
1.5.	Les Cadres Supérieurs Infirmiers.....	368
SECTION 2.	ANALYSES INTER-GROUPE	372
2.1.	Echanges d'information entre la direction financière et la direction de la politique médicale au siège.....	372
2.2.	Répercussions au niveau local : la question de la « dépendance informationnelle » entre contrôle de gestion et direction de l'informatique médicale..	373
2.3.	Maîtrise de l'information et jeux de pouvoir	377
2.3.1.	L'équité.....	377
2.3.2.	L'expertise	378
2.3.3.	Engagement et responsabilité.....	379
CHAPITRE 8	RESULTATS DE LA RECHERCHE ET EMERGENCE D'UN CADRE THEORIQUE D'INTERPRETATION.....	382
SECTION 1.	INTERPRETATIONS THEORIQUES	386
1.1.	La confiance.....	386
1.1.1.	Portée de la typologie élaborée au départ	386
1.1.2.	Une hiérarchie des conditions de la confiance ?.....	387
1.2.	Le rôle des outils de gestion : favoriser le passage d'un mode de contrôle à un autre.....	389
1.2.1.	Résistances lors de l'introduction d'outils de gestion.....	389
1.2.2.	Une « violence symbolique » ?	390
SECTION 2.	PROPOSITIONS ISSUES DE LA RECHERCHE.....	391
2.1.	Impact de la confiance sur l'échange : un sens favorable donné à l'information...	391

2.2. La dynamique du contrôle organisationnel : logique d'imposition et logique de partage de son propre système d'interprétation	393
2.2.1. L'organisation comme système d'interprétation ?	393
2.2.2. Le contrôle comme langage	395
2.2.3. Logique de partage et logique d'imposition.....	396
<u>CONCLUSION ET PROLONGEMENTS DE LA RECHERCHE</u>	400
1. HEURTS ET BONHEURS DE LA RECHERCHE QUALITATIVE	402
2. APPORTS DE LA RECHERCHE.....	403
2.1. Apports théoriques	22
2.1.1. Le rôle de l'interprétation de l'information dans l'échange.....	403
2.1.2. L'impact de la confiance sur l'interprétation : information-data et information- message	404
2.1.3. Le contrôle comme logique d'imposition ou de partage de systèmes d'interprétation	405
2.2. Apports méthodologiques	
3. LIMITES ET PROLONGEMENTS DE LA RECHERCHE.....	406
<u>BIBLIOGRAPHIE.....</u>	409
<u>Liste des tableaux</u>	436
<u>Liste des figures</u>	438
<u>Liste des encadres</u>	438
<u>Table des matières</u>	440
<u>ANNEXES.....</u>	449