



HAL
open science

L'intégrité au coeur de la délégation : de nouvelles investigations

Philippe Jacquinot

► **To cite this version:**

Philippe Jacquinot. L'intégrité au coeur de la délégation : de nouvelles investigations. Gestion et management. Université Paris 2 Panthéon-Assas, 2019. tel-04295646

HAL Id: tel-04295646

<https://hal.science/tel-04295646v1>

Submitted on 20 Nov 2023

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.

Université Paris II Panthéon - Assas



**L'INTEGRITE AU CŒUR DE LA DELEGATION :
DE NOUVELLES INVESTIGATIONS**

Mémoire en vue de l'obtention du diplôme
d'habilitation à diriger des recherches

Présenté et soutenu publiquement par
Philippe JACQUINOT

Le 21 mai 2019

Coordinateur des travaux : Professeur Frank BOURNOIS, Université Paris 2

Rapporteurs : Professeur Véronique CHANUT, Université Paris 2

Professeur Florent NOËL, IAE de Paris

Professeur Gilles ROUET, Université de Versailles Saint-Quentin

Suffragants : Professeur Jean-François LEMOINE, Université Paris 1

Professeur Bernard PRAS, ESSEC

Professeur émérite Daniel VITRY, Université Paris 2

Remerciements

La rédaction du présent mémoire d'habilitation à diriger des recherches a été l'occasion d'un important et passionnant travail de compilation, de synthèse et de réflexion sur l'ensemble de mes contributions. Elle m'a permis de dégager *a posteriori* ce qui fait leur unité ainsi qu'une ligne directrice pour la suite. A présent, j'aimerais pouvoir entraîner avec moi des doctorants en sciences de gestion sur tel ou tel aspect du thème de l'intégrité, sujet à peine abordé en France malgré l'éclairage qu'il peut apporter sur le comportement de l'Homme en entreprise.

J'exprime ma profonde gratitude au Professeur Frank Bournois pour la coordination qu'il a faite de ce mémoire, me prodiguant périodiquement ses précieux conseils et m'encourageant à le déposer aussi tôt que possible. Travailler avec lui est extrêmement motivant.

Le Professeur Véronique Chanut m'a accueilli très chaleureusement au LARGEPA, en tant que membre extérieur associé, voici maintenant quatre ans. Le haut niveau de professionnalisme que j'y ai rencontré m'a permis de progresser. Je l'en remercie très vivement.

Je garde un souvenir très précis du cours de gestion financière que j'ai reçu du Professeur Daniel Vitry lorsque j'étais en licence 3 sur les bancs d'Assas. Le savoir qu'il délivrait et l'interaction bienveillante qu'il avait avec les étudiants m'ont donné l'envie de m'engager dans ses pas. J'ai travaillé sous sa direction lors de mon DESS et de ma thèse. Au cours des vingt dernières années, il s'est intéressé à mon parcours tant en entreprise qu'à l'université. Je suis honoré de l'amitié qu'il me témoigne.

Sollicités par le Professeur Frank Bournois, les Professeurs Jean-François Lemoine, Florent Noël, Bernard Pras et Gilles Rouet ont accepté d'être membres du jury de soutenance de ce mémoire. J'ai bien conscience que leurs éminentes responsabilités les occupent déjà pleinement et leur suis très reconnaissant du temps qu'ils veulent néanmoins bien accorder à apporter leur expertise.

Lorsque j'ai rencontré ma femme, j'étais en entreprise. Puis je suis devenu chercheur. Il s'agit d'un travail extrêmement prenant, occupant parfois tous les jours de la semaine et de nombreuses vacances. Elle me soutient dans ce travail tout aussi passionnant qu'exigeant. Je lui dédicace ce mémoire.

Sommaire

Introduction	1
1. Une analyse de l'intégrité comme condition de la délégation	5
1.1. Comprendre le cercle vicieux entre opportunisme et contrôle	6
1.1.1. Le contrôle parce qu'il y a risque d'opportunisme	6
1.1.2. Le risque d'opportunisme parce qu'il y a contrôle	7
1.2. Déléguer en s'appuyant sur l'intégrité	11
1.2.1. Une intuition originelle dont le sens a fini par être perdu : l'adhésion au principe de justice	11
1.2.2. Un enrichissement de l'intuition originelle : l'exercice de la vertu de justice	15
2. Un exposé de notre contribution passée et à venir	27
2.1. Jusqu'à présent : l'ouverture de champs d'investigation sur l'intégrité	27
2.1.1. Deux niveaux de recherche	27
2.1.2. Une approche méthodologique essentiellement conceptuelle et qualitative.....	38
2.2. Par la suite : un approfondissement théorique et un corpus de préconisations.....	43
2.2.1. Un approfondissement théorique	43
2.2.2. Un ensemble de préconisations	47
Conclusion	51
Références bibliographiques.....	55
Annexe I - Publications personnelles citées, par ordre chronologique.....	67
Annexe II - Curriculum vitae	70

Introduction

Nous consacrons notre mémoire d'habilitation à diriger des recherches au thème de l'intégrité. Ce thème prend tout son relief dans le contexte de la délégation car il remet en cause le paradigme de l'opportunisme qui sous-tend la théorie de l'agence. A la suite des faillites retentissantes des années 2000, l'un des principaux promoteurs de cette théorie, Michael Jensen, n'a eu de cesse de souligner que l'intégrité était un facteur manquant à l'analyse de la gouvernance. En 2009, il soulignait que l'insuffisance d'intégrité était à la racine de la crise financière qui venait de se propager dans le monde. Ses travaux, il est vrai parfois assez ésotériques depuis qu'il s'est associé à Werner Erhard¹, sont restés négligés, alors même qu'ils ont constitué, selon nous, la meilleure avancée dans le domaine depuis la publication du modèle de la confiance de Mayer *et al.* (1995) et les apports de Solomon (1992a, 1992b, 1999) à l'éthique d'entreprise. Si l'une de nos contributions fait spécifiquement l'exégèse des propos de Michael Jensen, nos investigations mobilisent, de manière plus large, la réflexion de nombreux autres auteurs, prioritairement en sciences de gestion mais aussi en philosophie, et s'appuient sur des cas d'intégrité évocateurs. Nos recherches permettent de mieux identifier le concept d'intégrité et de préconiser des moyens de la renforcer dans le cadre de la délégation en entreprise.

Nous avons commencé à nous intéresser au thème de l'intégrité alors que nous exerçons, en entreprise, des fonctions en contrôle de gestion. Nous avons fait part de nos premières réflexions, en 2009, dans un article intitulé *Contrôle de gestion : l'efficacité par l'éthique*, publié dans la revue de l'Association Nationale des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion, un an avant de rejoindre l'Université. Nos recherches ont été guidées, depuis lors, par notre sensibilité à ce thème. Le moment est venu de faire le point.

Dans cet article de 2009, nous avons décrit trois travers en matière de délégation. Le premier consiste à ne pas mettre en concordance objectifs et budgets. Il n'est pas lié généralement à un problème d'outil de calcul car les méthodes existantes permettent distinguer les efforts à réaliser en termes de prix et de volumes pour améliorer les marges². Il est lié à la volonté de garder la main sur la réalisation des opérations en

¹ Werner Erhard, « self-made man » à l'américaine, s'est spécialisé dans les conférences de développement personnel après avoir été vendeur de voitures. Dans la fiche qu'elle consacre à cet homme, l'encyclopédie Wikipedia (<https://en.wikipedia.org/wiki/Erhard>) mentionne l'adhésion d'un public nombreux tout autant que la défiance qu'il suscite. Pour certains, sa pensée est jugée confuse. Wikipedia cite un universitaire qui le décrit comme une « sorte d'artiste [...] qui a mis des choses ensemble pour la première fois » et un autre qui juge que sa pensée ressemble à un « fatras de morceaux de philosophie existentielle et de psychologie motivationnelle ». Pour d'autres, son activité vise à faire fortune avant tout (deux millions de personnes auraient suivi ses cours). Plusieurs de ses collaborateurs ont rejoint l'église de scientologie. Un site d'information sur la prévention des sectes consacre une longue fiche à la société qu'il a créée et parle de lui comme d'un « gourou potentiel » (<http://www.prevensectes.com/landmar2.htm>).

² Nous avons néanmoins proposé, en 2008, dans la *Revue Française de Comptabilité* une méthode permettant de réaliser une décomposition des écarts en situation d'information imparfaite. Nous nous

faisant en sorte que les personnes en charge soient tenues de venir consulter leur supérieur. Le second travers consiste à jouer des penchants des collaborateurs pour mieux les manipuler. Par exemple, on abuse du goût de la compétition d'un commercial, de la crainte du licenciement d'une mère célibataire, du besoin excessif de reconnaissance d'une personne qui ne serait pas aussi diplômée que les autres, etc. Au fond, il s'agit ici aussi de garder le contrôle. Le troisième travers est de prendre des mesures correctrices court-termistes. Tel est le cas, par exemple, du dirigeant qui, la fin de l'exercice se rapprochant, coupe le budget du service marketing pour compenser les effets sur le résultat net de l'entreprise d'une chute inattendue des ventes. Il hypothèque cependant de ce fait même les ventes de l'année suivante. Dans ce troisième cas également, le manager³ n'a pas vraiment délégué : il se gardait la possibilité de couper le budget. Dès lors qu'il y a un décalage entre le niveau prétendu de délégation et le niveau réel, des incompréhensions et des frustrations naissent. L'entreprise prend le risque de démotiver ses collaborateurs et d'avoir des difficultés à réagir face à des problèmes qui surviennent sur le terrain et qui doivent en principe être résolus par ceux qui les connaissent le mieux.

Ce décalage entre niveau prétendu et niveau réel de délégation n'est pas ignoré par la théorie. Bouquin (2011) et Bouquin et Kuszla (2014) ont parlé de paradoxe pour décrire la tension qu'éprouve le contrôle de gestion entre d'une part faciliter l'autonomie des différents collaborateurs et d'autre part conserver la maîtrise de l'activité de l'entreprise. Autrement dit, le contrôle de gestion est tenu, dans un souci d'efficacité, d'organiser la délégation à des personnes compétentes au plus près du terrain mais il est retenu de le faire par la crainte de l'opportunisme de ces délégataires. La question de fond porte sur la capacité de l'homme à tenir sa parole.

Notre questionnement théorique porte sur l'éclairage et la résolution de ce paradoxe. Il tente de dépasser les limites atteintes par les travaux en matière de direction par objectifs. Pour paraphraser Bouquin (2011, p. 110), la recherche en contrôle de gestion est « condamnée » à s'éloigner d'une « problématique mécaniste » et à s'intéresser au « contrôle invisible », à « l'informel », à la « valeur des acteurs » et à leur « éthique ». Ce faisant, nous avons conscience de nous exposer à trois types de difficultés.

Premièrement, le terme d'intégrité ne fait pas partie du vocabulaire courant du contrôleur de gestion. Une exception toutefois : le cas d'un système d'information dont on dit parfois qu'il n'est pas intègre lorsqu'il comporte un défaut de construction ou de renseignement. L'emploi de ce terme par le contrôleur de gestion reste néanmoins très limité.

Deuxièmement, le terme d'intégrité est polysémique ce qui fait que, sans autre précision, il peut signifier des choses différentes, quoique souvent connotées

sommes situé du point de vue d'un analyste financier externe mais la méthode est applicable aussi en interne, par exemple par le contrôleur central d'un groupe de sociétés.

³ Dans ce mémoire, nous emploierons le terme de manager pour désigner l'animateur d'une équipe. Nous ne l'entendons pas, comme parfois en contrôle de gestion, comme celui qui dispose d'une marge de manœuvre pour atteindre un objectif avec les moyens qui lui ont été alloués. Bien entendu, dans les faits, les deux se recourent le plus souvent.

positivement, pour celui qui le prononce et pour celui qui l'entend : être entier, complet, cohérent, pur, intact, honnête, vérac, courageux, etc. On comprend pourquoi le praticien du contrôle de gestion, tout comme le chercheur en contrôle de gestion, qui recherchent la précision, hésitent à l'employer. On comprend aussi pourquoi, à l'inverse, les responsables de la communication le placent au premier rang des valeurs de leur entreprise (Guiso *et al.* 2015) : l'emploi du terme n'engage les entreprises qu'au strict respect de la réglementation, tout en laissant entendre qu'elles ont un comportement moral qui les amène à faire mieux que ce que la réglementation demande.

Troisièmement, celui qui porte de l'intérêt au thème de l'intégrité pourrait être suspecté d'utiliser la recherche scientifique pour promouvoir des présupposés ou des thèses morales ou politiques. Raison pour laquelle les chercheurs en leadership et en finance organisationnelle qui traitent de l'intégrité ont longtemps opposé l'intégrité comportementale à l'intégrité morale, au risque d'en appauvrir le concept.

Pourquoi, alors, le présent travail ?

Premièrement, nous pensons que l'intégrité a fondamentalement à voir avec le contrôle de gestion. Elle est, en particulier, cette résistance qui permet de ne pas profiter d'une asymétrie d'information pour faire un gain indu. Ce concept permet, nous semble-t-il, de renouveler le modèle de l'homme sur lequel se fonde la théorie de l'agence, à savoir celui d'un individu en permanence opportuniste. Denis (2009) a souligné l'intérêt qu'il y aurait à développer la recherche en la matière. Il parle de « vraie question » (p. 120) mais sa remarque ne semble pas avoir trouvé d'écho jusqu'à présent dans la littérature. L'Association Francophone de Comptabilité consacre son 40^{ème} congrès au thème « Ethique, régulation et comptabilités » (Paris, 21 et 22 mai 2019). La communauté des enseignants-chercheurs en comptabilité et contrôle de gestion souligne ainsi l'actualité de la question éthique. Travailler sur le thème de l'intégrité donne l'occasion de renouveler la réflexion sur des sujets concrets tels que la déviance et la fraude. Nous allons d'ailleurs présenter à ce colloque une contribution montrant l'intérêt, pour le contrôle de gestion, de s'intéresser au concept d'intégrité.

Deuxièmement, le terme d'intégrité est polysémique non seulement pour les sciences de gestion mais aussi pour la philosophie contemporaine (Cox *et al.* 2017), discipline vers laquelle la plupart des travaux en gestion sur le thème de l'intégrité renvoient. Nous pensons, toutefois, que s'intéresser à ce sujet en poussant le dialogue entre ces deux disciplines est l'occasion de faire progresser la connaissance théorique et pratique. Les sciences de gestion apportent notamment des terrains pouvant permettre à la philosophie d'éviter d'être une « spéculation coupée de l'existence », pour reprendre l'expression de Nicolas (1986). La philosophie apporte un éclairage différent de l'homme. Nous faisons le pari, à l'invite de Nicolas (1986), qu'il est possible de recourir à la philosophie sans être diplômé de philosophie. Ce pari paraît sensé : au prochain colloque de la Société Philosophique de Sciences de Gestion (Paris, 16 au 18 mai 2019), nous allons présenter une contribution montrant comment sciences de gestion et philosophie permettent conjointement de mieux définir le concept d'intégrité.

Troisièmement, il n'est pas nécessaire pour le chercheur d'assumer un point de vue normatif particulier pour considérer la dimension normative du concept d'intégrité. Il suffit de prendre comme point de départ le fait que les acteurs accordent à l'intégrité des contenus normatifs et de traiter la question d'une façon phénoménologique. Ainsi, nous ne réfléchissons pas au bien de l'homme dans l'absolu, mais nous prenons acte des biens que les acteurs reconnaissent.

Le présent mémoire d'habilitation à diriger des recherches est constitué de deux parties. La première partie présente le cadre de notre réflexion : l'intégrité comme condition de la délégation. La deuxième partie souligne les spécificités de nos recherches passées et trace des perspectives de prolongement.