



HAL
open science

Indicateurs, acteurs et slack : la gestion de la viabilité hivernale sur les autoroutes

Cindy Zawadzki

► **To cite this version:**

Cindy Zawadzki. Indicateurs, acteurs et slack : la gestion de la viabilité hivernale sur les autoroutes. COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION(S), May 2006, Tunisie. pp.CD-Rom. halshs-00558405

HAL Id: halshs-00558405

<https://shs.hal.science/halshs-00558405>

Submitted on 21 Jan 2011

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.

Indicateurs, acteurs et slack : la gestion de la viabilité hivernale sur les autoroutes

Cindy ZAWADZKI

Doctorant
Université Paul Verlaine- Metz
ESM/IAE
3, place Edouard Branly
57 070 Metz
cindykaw@aol.com

Résumé

La discussion autour du *slack* est un sujet classique de la littérature en contrôle de gestion. Mais il n'y a pas de véritable consensus sur cette question : les enseignements que les différents auteurs en tirent sont assez divergents.

Une contribution au débat est effectuée en privilégiant une approche originale : l'étude du comportement des acteurs autour des indicateurs (plutôt que par rapport aux habituels budgets), en situation de gestion de crise de faible intensité (et pas lors du classique reporting mensuel) et à partir d'une comparaison fondée sur deux études de cas parallèles (et non par le biais de la classique enquête par questionnaires).

L'utilisation des indicateurs pour décider puis mettre en œuvre la viabilité hivernale lors de l'hiver 2004-2005 a été étudiée auprès d'une Direction Départementale de l'Équipement et d'une Société d'Autoroutes. Nous avons pu mettre en évidence un certain *slack* lors de la prise de décision à la DDE (mais pas lors de la mise en œuvre de la viabilité) qui n'est pas expliqué par une asymétrie de l'information entre les acteurs. Connue et acceptée de tous le *slack* n'empêche pas une gestion satisfaisante de la crise. Cependant il n'est pas inévitable car il est beaucoup plus réduit à la Société d'Autoroute qui privilégie une prise de décision plus automatique sur la base des indicateurs physiques.

Le *slack* ne nous semble donc pas pathologique. Dans certains contextes il peut même être utile. Mais il n'est pas pour autant indispensable à une gestion efficace.

Mots clés

Indicateurs de gestion, *slack* organisationnel, comportement des acteurs, asymétrie de l'information, contrôle de gestion.

Abstract

Although it is widely discussed in the management control literature, there is no consensus between the authors on the *slack* theme. Researches in this field are divergent. We make our contribution to the debate depending on an original approach summarized by indicators-based study of actors' behavior (instead of the classical budget-based approach) in a low crisis situation (instead of studying it during the classical reporting). Furthermore, our study is built on the comparison between two cases study rather than using a classical questionnaire. The use of indicators to decide and apply *winter practicability* is analyzed firstly in *DDE* then in a highway firm during the winter of 2004/2005.

The results indicate that slack exists when the decisions are made (but not during the processing stage) which can't be explained by the information asymmetry among actors. Known and accepted by everybody, slack isn't a brake upon an efficient management of crisis.

Otherwise, slack isn't inevitable: it is low in the highway firm where decisions are made automatically based on physical indicators. In conclusion, slack isn't a pathological symptom. In some cases, it can even be useful but it isn't a necessary condition for an efficient management of crisis.

Keywords

Indicators, organizational slack, actors' behavior, information asymmetry, accounting control.

Indicateurs, acteurs et slack : la gestion de la viabilité hivernale sur les autoroutes

Introduction

L'utilisation d'indicateurs est souvent préconisée pour compenser les limites des indicateurs financiers, notamment dues aux facteurs humains et comportementaux des hommes qui les ont en charge. Ainsi, l'article analysera l'appropriation et la prise en compte des indicateurs par les acteurs qui les ont en charge et se focalisera sur le *slack* développé autour des indicateurs en situation de crise. On expliquera l'utilisation des systèmes d'information par les acteurs et les marges d'ajustement et degré de liberté des différents managers et opérationnels, de la prise de décision à l'opérationnalisation.

La communication prendra comme terrain d'étude la gestion des conditions météorologiques défavorables en hiver (enneigement, etc.) à travers d'une part de la mise en œuvre de système d'indicateurs physiques permettant de déclencher l'action et d'autre part des dispositifs de gestion des ressources humaines garants de l'efficacité des traitements à accomplir lors de la viabilité hivernale. « La viabilité hivernale est l'état des conditions de circulation et du trafic résultant des diverses actions et dispositions prises par tous les acteurs pour s'adapter et combattre directement ou indirectement les phénomènes routiers » (Dossier d'Organisation Viabilité Hivernale, 2004). Elle s'articulera autour de deux terrains : une Direction Départementale de l'Équipement et une Société d'Autoroutes soumises toutes les deux à une situation de gestion de crise. Nous analyserons l'utilisation et l'appropriation des indicateurs physiques permettant dans un premier temps de déclencher le niveau d'astreinte et l'action et dans un second temps d'opérationnaliser le traitement de la chaussée.

Nous commencerons par dresser un état de l'art (partie 1) ensuite les deux cas étudiés seront présentés (partie 2) et enfin une analyse comparée des résultats et une discussion seront présentés (partie 3).

1. LA PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE

Nous nous intéressons tout t'abord à l'appropriation et la prise en compte des indicateurs par les acteurs qui les ont en charge et nous montrerons ensuite la marge de manœuvre existante autour de leur utilisation.

1.1. ACTEURS ET INDICATEURS EN CONTROLE DE GESTION

Les acteurs développent des actions et ont des degrés de liberté autour de la construction et de l'utilisation des indicateurs. Ainsi, pour Lorino (2001), l'indicateur doit répondre à trois objectifs. Il doit avoir une pertinence opérationnelle, c'est-à-dire qu'il doit être relié à une action. Il doit également avoir une pertinence stratégique : un objectif doit lui être appliqué. Enfin, l'indicateur doit avoir une efficacité cognitive puisqu'il est destiné à des acteurs dont il influence les actions et sui doivent de ce fait le comprendre. En ce qui concerne la nature cognitive de l'indicateur, Lorino précise en effet que l'indicateur est le produit de jugements significatifs de l'acteur.

Outre les objectifs auxquels doit répondre un indicateur, il est intéressant d'analyser sa prise en compte par les acteurs. Selon Perez, Chalayer-Rouchon, Teyssier (2005), les outils de gestion comptables et financiers revêtent trois modalités d'appropriation. Ils servent en effet tout d'abord d'appui rationnel aux décideurs : l'outil de gestion offre alors un formalisme et une acceptation sociale qui justifient une prise de décision fiable et objective. Dans une perspective sociopolitique, les auteurs estiment également que l'outil de gestion peut être appréhendé comme un outil de communication permettant l'adhésion des parties prenantes à la stratégie définie. Enfin, selon une approche psycho cognitive, l'outil de gestion reflète des caractéristiques et des intentions plus individuelles des acteurs qui les déterminent. Justin (2004) s'est intéressé aux intentions des concepteurs et des utilisateurs des outils de gestion ainsi qu'au processus de sélection des outils par les acteurs. Selon lui, les outils de contrôle peuvent en premier lieu révéler une intention stratégique des concepteurs : les outils mis en place devront alors servir la performance organisationnelle. Les outils de gestion revêtent aussi une intention d'influence des concepteurs qui souhaitent influencer le comportement des acteurs de l'organisation. Enfin, les outils de gestion reflètent l'intention manipulatrice des utilisateurs, soumis aux pressions et manipulations des utilisateurs. Un processus de sélection des outils de contrôle intervient alors (abrégés du vrai pour les concepteurs, abrégés du bon/bien pour les utilisateurs) permettant de servir l'intérêt de l'organisation et sa

performance. C'est principalement lors du reporting qu'auront lieu les manipulations des acteurs autour des indicateurs. Celles-ci vont permettre de faire remplir à l'indicateur une mission définie par l'acteur. Toutes ces questions amènent à se poser le problème du *slack* autour des indicateurs, que ceux-ci soient des éléments budgétaires ou présentés dans des tableaux de bord.

1.2. LA QUESTION DU SLACK DANS LE REPORTING

Le *slack* peut être considéré comme une marge de manœuvre que les acteurs développent autour des indicateurs. Il peut se caractériser par la soumission intentionnelle d'estimations, qui, incorporées dans le budget de l'organisation rendrait l'atteinte du budget plus facile pour le subordonné (Nouri and Parker, 1996). C'est lors de la discussion visant à élaborer les objectifs à atteindre par les subordonnés qu'intervient leur création de *slack* (Selmer, 2004). Selon Schiff et Lewin (1970), les directeurs de division créent du *slack* en sous estimant la croissance de leurs revenus et en surestimant leurs coûts. Les directeurs commerciaux déclarent ajouter du *slack* dans leurs budgets en sous estimant le chiffre d'affaires de certains clients sûrs afin de compenser celui issu de client moins pertinent ou présentant un risque plus élevé (Besson, Loning et Mendoza, 2004). En étudiant les pratiques d'entreprises québécoises, Fortin, Vezina et Mandron (1998) montrent que certains individus avouent demander plus pour avoir ce qu'ils souhaitaient réellement, l'écart entre les deux étant souvent assez élevé. Par ailleurs, suite à cette mauvaise évaluation des ressources nécessaires, les agents ont tendance à consommer toutes les ressources disponibles en fin de période pour éviter les coupures budgétaires éventuelles. De plus, la création de *slack* intervient lors de la transmission de l'information entre contrôleur et contrôlé, ces derniers se montrant parfois réticents à transmettre leur information discrétionnaire. Otley (1978) appuie cette affirmation en précisant que l'agent peut créer du *slack* grâce à sa connaissance de la situation supérieure à celle de son manager et utilise de ce fait cet espace d'incertitude pour en tirer profit. Otley précise également qu'en instaurant des mesures visant à réduire l'asymétrie d'informations, les opérationnels ont tendance à réduire leur création de *slack*.

Certains facteurs propres à l'entreprise ou à ses managers semblent accroître la création de *slack*, tandis que d'autres paraissent la freiner. Ainsi, l'aversion au risque apparaît comme un facteur agissant à la hausse sur la création de *slack* et la connaissance par le supérieur des capacités et performances possibles de son subordonné entraîne une diminution de la création de *slack* (Waller, 1988). En ce qui concerne la participation des subordonnés au processus de budgétisation, les différentes recherches ne parviennent pas toujours à des

résultats similaires : augmentation du slack pour la théorie de l'agence grâce à une connaissance accrue de l'activité, diminution du slack pour la théorie comportementaliste grâce à l'instauration d'un rapport de confiance. Le comportement des managers face à la création de slack est également influencé par des aspirations personnelles et par la perception de ce que le processus de création de slack leur apportera (Blanchette et Pilote, 2003).

La pression budgétaire et les systèmes d'incitation sont également des éléments où les recherches conduisent à des résultats différents. Pour les chercheurs du *Reliance on Accounting Performance Measures*, la pression budgétaire entraîne des comportements négatifs (Naro, 2003 ; Merchant et Manzoni, 1989) contrairement à la théorie comportementaliste. Enfin, pour Dunk (1993), c'est la convergence de la participation, de l'asymétrie d'informations et de la pression budgétaire qui est à l'origine de la création de *slack*. La manipulation des objectifs présente des effets pervers : mauvaise évaluation des performances des responsables (Gignon-Marconnet et Nogatchewsky, 2003), meilleurs jugements entraînant des appréciations positives non méritées (Cyert et March, 1963), volonté de maximisation des intérêts individuels au détriment de ceux de l'entreprise (Cyert et March, 1970), apathie chez les cadres (Naro, 2004). Face à ces inconvénients, des moyens de réduire la création de *slack* sont déployés : mise en place d'objectifs négociés avec le subordonné, système de contrôle pour surveiller et vérifier les efforts déployés par le subordonné (M. Lau, 1998), mise en place d'un système de contrôle de la qualité de l'information transmise par le subordonné au supérieur (Pope, 1984).

Cependant, le *slack* présente certains avantages non négligeables : réduction de l'incitation des managers à s'engager dans d'autres comportements dysfonctionnels, tels qu'une vision à court terme des profits (Merchant et Manzoni, 1989), générateur d'innovation (Cyert et March, 1970 ; Bourgeon et Demil (1999), coordination entre coalition ayant des objectifs contradictoires. Le slack permet aussi de réduire le stress et l'inquiétude liée à la poursuite nécessaire des objectifs fixés par la hiérarchie, souvent considérés comme difficilement atteignables. Pour Onsi (1973), le *slack* intervient en stabilisateur de l'organisation. Il permet aux managers d'effectuer des réserves pendant les périodes d'activité élevée et d'allouer ces réserves aux déficits pendant les périodes d'activité plus faible. (Cyert et March, 1970).

Suite à cette revue de la littérature, la marge de manœuvre développée par les acteurs autour des indicateurs est l'élément central que nous allons étudier. La création de slack semble majoritairement provenir d'une asymétrie d'informations entre décideurs et acteurs : mauvaise transmission d'informations, informations indisponibles pour le supérieur, etc. Il

apparaît alors intéressant de voir si cette asymétrie d'information est l'élément fondateur du jeu développé autour des indicateurs.

Dans les cas où nous détectons une connivence développée autour de la création de slack, est-elle universelle car nécessaire au bon fonctionnement de l'organisation ? Enfin, le slack présent dans la prise de décision et celui développé dans l'action sont-ils de même nature ?

1.3. LA METHODE ET LES TERRAINS DE RECHERCHE

Nous avons enquêté auprès d'une subdivision autoroute de la Direction Départementale de l'Équipement gérant une autoroute non concédée et auprès d'une Société d'Autoroutes gérant une autoroute concédée afin de comparer le jeu existant autour des indicateurs dans la viabilité hivernale en contexte autoroutier. Ces deux organisations présentent des caractéristiques assez proches : une organisation spécifique à la viabilité hivernale reposant sur des niveaux d'astreinte, une surface quasi identique à traiter et un système rémunérant les heures supplémentaires et astreintes. Une méthode de recherche identique a été utilisée dans les deux organisations. L'étude a tout d'abord commencé par des entretiens non directifs de trois heures environ avec les responsables hiérarchiques (cadres supérieurs) de chacune des organisations. Ils ont permis de comprendre et analyser le fonctionnement général et les enjeux des deux organisations, notamment lors de la viabilité hivernale. Ensuite, des entretiens semi directifs d'une durée approximative d'une heure trente ont été conduits auprès de cadres ayant en charge la gestion de la viabilité hivernale et la décision de mise en astreinte. Ces interviews ont permis d'étudier les éléments intervenants dans la prise de décision ainsi que les dispositifs d'organisation des équipes permettant la flexibilité de l'organisation. Puis des entretiens ont été menés avec des responsables de viabilité hivernale (ou conducteurs de travaux à la Société d'Autoroutes), chargés de déclencher les actions opérationnelles. Ceci a permis d'appréhender le contexte dans lequel la prise de décision d'action s'effectue et quels en sont les éléments déclencheurs. Enfin, des entretiens ont été conduits avec les opérationnels : chauffeurs de camion et mécaniciens. Ainsi, les différents entretiens menés au sein de chaque organisation ont permis de cerner progressivement le fonctionnement des organisations et de comprendre toutes les étapes du système de pilotage mis en œuvre : de la prise de décision à l'action et son contrôle. Au cours de ces interviews le système de gestion de crise a bien entendu été étudié (réalité) mais les impressions et sentiments des différents acteurs lors de la viabilité hivernale ont été également abordés (perceptions).

Les principaux indicateurs de contexte à la disposition de la Direction Départementale de l'Équipement et de la Société d'Autoroutes sont les prévisions météorologiques issues de Météo France. Nous avons étudié l'importance accordée par les décideurs à ses indicateurs, et leur autonomie et degré de liberté dans la prise de décision.

2. ETUDE COMPAREE D'UNE GESTION DE CRISE

La relation entre opérationnels et indicateurs sera étudiée et permettra de mettre en évidence un slack dû à une mauvaise utilisation des indicateurs par les acteurs qui les ont en charge.

2.1. LE CONTEXTE DE LA VIABILITE HIVERNALE

La viabilité hivernale est l'état des conditions de circulation et du trafic résultant des diverses actions et dispositions prises par tous les acteurs pour s'adapter ou combattre directement ou indirectement les phénomènes routiers. (DOVH, 2004-2005). La période de viabilité hivernale s'étend durant 22 semaines environ, de novembre à avril. Les sociétés d'autoroutes et Directions Départementales de l'Équipement ont pour objectif de maintenir les meilleures conditions de circulation sur le réseau. Ces deux organisations ont en charge de traiter et neutraliser les risques induits par les conditions météorologiques en entretenant le réseau, informant et sensibilisant les usagers pour assurer leur sécurité. L'Etat est responsable du réseau routier national (routes nationales et autoroutes non concédées). Les sociétés d'autoroutes sont responsables des ouvrages qui leur ont été concédés par l'Etat. Ceci exige une gestion flexible et efficace de l'organisation et des ressources humaines. Les objectifs de circulation que ces organisations ont à respecter sont fixés par l'Etat. Ces objectifs sont fonction d'une échelle à 4 points des conditions de circulation : de C1 correspondant à des conditions normales à C4 coïncidant avec des conditions impraticables. Cette hiérarchisation des conditions de circulation a donc ainsi permis de définir des objectifs de traitement associés à 3 niveaux de service : du niveau 1 au niveau N3 bis. « Un niveau de service, établi par le maître d'ouvrage, est un objectif visé du service hivernal pour une route donnée pendant la période hivernale » (Dossier d'Organisation Viabilité Hivernale, 2004). Le niveau 1 concerne les autoroutes et les grands axes routiers pour lesquels l'action est effective 24h/24, 7 jours/7, avec un objectif de revenir à des conditions normales de circulation (C1) en 2h pour du verglas et 4h pour de la neige.

Après la présentation des enjeux liés à la viabilité hivernale, nous allons à présent nous intéresser à la mise en pratique de ces moyens au cours de la viabilité hivernale 2004 – 2005 au sein de la Direction Départementale de l'Équipement et de la Société d'Autoroutes.

2.2. LA GESTION DE LA DIRECTION DEPARTEMENTALE DE L'EQUIPEMENT

Deux étapes sont à distinguer dans la prise de décisions : d'une part le choix du niveau d'astreinte dans lequel les agents vont être placés et d'autre part la décision du déclenchement de l'action. Tout d'abord, il revient aux responsables du service des routes et de l'unité d'exploitation de choisir chaque semaine le niveau d'astreinte des agents qui leur paraît le plus approprié au vu de la situation. Il existe plusieurs niveaux d'astreinte permettant de faire face si nécessaire à des conditions météorologiques difficiles (de l'astreinte de base à l'astreinte renforcée). Le choix du niveau d'astreinte est effectué en tenant compte des indications de prévision transmises par Météo France. Cependant, la météorologie n'étant pas une science exacte et les prévisions n'étant sûres qu'à 72h, une forte place, dans la prise de décision, est laissée à l'expérience. Un élément important intervenant dans la prise de décision à la Direction Départementale de l'Équipement est le coût financier des astreintes et de la rémunération des heures supplémentaires. Une enveloppe budgétaire est affectée à la viabilité hivernale. Quand celle-ci a été entièrement consommée, il devient impossible de rémunérer les agents pour les heures supplémentaires effectuées et ils doivent de ce fait les récupérer, sauf extension dérogatoire de l'enveloppe. Il apparaît que les éléments intervenants dans la décision en début et en fin de période de viabilité hivernale ne sont pas les mêmes. Ainsi, en début d'hiver, les responsables chargés de la décision ont tendance à augmenter plus facilement le niveau d'astreinte, tandis qu'en fin d'hiver, une restriction budgétaire se fait ressentir ce qui entraîne parfois une préférence pour ne pas passer à un niveau d'astreinte supérieur. Cette décision présente une certaine part de subjectivité, la Direction Départementale de l'Équipement n'utilisant pas d'indicateurs précis pour déclencher un niveau d'astreinte plus élevé. Les prévisions d'astreinte présentant un enjeu financier important, l'interprétation de la situation prend en compte la dimension gestionnaire à côté de la dimension purement technique.

Le personnel étant mis en astreinte, la question est ensuite de savoir s'il est nécessaire de le mobiliser. Le rôle essentiel des responsables viabilité hivernale chargés de déclencher l'action est d'anticiper le phénomène. Ainsi, leur prise de décision s'effectue en tenant compte des prévisions transmises par Météo France, des stations météorologiques consultables par Minitel (température de la chaussée, profondeur du gel, etc.) et des appareils permettant directement de relever des paramètres caractérisant l'état de l'atmosphère (température de l'air, température au sol, l'humidité relative, etc.)

Dans la prise de décision, la personnalité du responsable viabilité hivernale et son interprétation personnelle joue un rôle non négligeable. Même s'ils ne sont pas des facteurs

prédominants dans la prise de décision, des éléments économiques et surtout écologiques font également partis du choix. Les responsables viabilité hivernale connaissent les effets néfastes du sel sur le milieu naturel et tentent de limiter le salage : « salez peu mais mieux », slogan lancé en 1987 par l'Équipement est bien connu des responsables viabilité hivernale qui essaient de le respecter en ne déclenchant l'action que lorsque cela s'avère nécessaire et en choisissant le fondant routier et le grammage le plus adapté. Cependant, les décisions des responsables viabilité hivernale ne sont que très rarement remises en cause afin de ne pas les déresponsabiliser. Leur rôle est essentiel dans la prise de décision du déclenchement de l'action : ils connaissent les enjeux et les conséquences possibles de leurs choix et il n'apparaît pas de ce fait nécessaire d'augmenter cette pression par une surveillance constante de la hiérarchie. De plus, une remise en cause des décisions risquerait d'orienter les choix des responsables viabilité hivernale vers ceux de leur hiérarchie et non plus vers leur évaluation personnelle, la plupart du temps très judicieuse, de la situation.

Un suivi des prises de décision (du choix du niveau d'astreinte et du déclenchement de l'action) devrait être effectué au sein de la Direction Départementale de l'Équipement afin de quantifier l'économie qui aurait pu être réalisée si les décisions les plus justes avaient été prises : « *Un service note les dépenses mensuelles de manière assez large mais on n'a pas le retour suffisamment tôt pour dire attention : "on va bien analyser ce que vous avez fait et on va voir route par route quel était le dosage optimum, à quel moment et comparer"* » précise un responsable de subdivision. Cependant, toutes les décisions ne peuvent être remises en cause puisqu'elles concernent l'anticipation d'évènements météorologiques. Si toute l'enveloppe budgétaire allouée pour la viabilité hivernale n'a pas été consommée en fin de période (ceci pouvant s'expliquer principalement par un hiver plus doux), les agents effectuent davantage d'astreintes sécurité en été. Ceci ressemble fort à une création de slack acceptée par la direction et permettant de consommer le budget inutilisé lors de la viabilité hivernale, et ainsi justifier la nécessité d'obtenir une enveloppe budgétaire identique l'année suivante.

Les responsables de viabilité hivernale relatent subir une forte pression au cours de la viabilité hivernale, investis d'une mission dont ils sont les principaux décideurs. Les conditions dans lesquelles a lieu cette prise de décision influencent également leurs choix (nuit, fatigue, isolement). Certains avouent ne consulter les prévisions météorologiques que parce qu'ils s'y sentent obligés, car pour eux rien ne remplace la surveillance du terrain et leur « *feeling* ». Le choix le plus difficile pour les responsables viabilité hivernale semble être de trouver le moment opportun pour déclencher l'action : « *Quand je déclenche, c'est parce que*

j'ai un doute de quelque chose... C'est humide, est-ce que je déclenche maintenant ou dans une heure ? ».

2.3. LA GESTION DE LA SOCIÉTÉ D'AUTOROUTES

A la Société d'Autoroutes, l'efficacité de la viabilité hivernale repose entre autres sur une gestion flexible de l'organisation. Ainsi, le système d'astreinte mis en place repose sur une astreinte quasi automatique durant cette période, avec un renforcement si nécessaire en cas de phénomènes hivernaux plus soutenus. L'astreinte concerne à la fois les agents d'exécution, de maîtrise et les cadres. Une dérogation au code du travail est accordée permettant aux agents d'effectuer jusqu'à 60 heures hebdomadaires. Lorsque Météo France annonce certaines conditions météorologiques, surtout des températures négatives associées à de l'humidité, un renforcement de l'astreinte, pour une équipe sur les deux, a lieu afin de garantir un salage préventif de la chaussée. Il existe également un dernier niveau d'astreinte : le régime d'attente ou « 12/12 » mis en place lorsque Météo France annonce des précipitations neigeuses : une équipe est d'astreinte et la seconde en renfort d'astreinte. L'année passée et sur le district étudié, ce régime d'attente a couvert 11 semaines de viabilité hivernale.

Le déclenchement de l'action de traitement est effectué par des conducteurs de travaux. Ces derniers dispensent des consignes précises au Poste Central d'Exploitation (PCE) avant le début de leurs astreintes afin d'être alertés en cas de nécessité. Il existe une relation étroite entre les agents du PCE et les conducteurs de travaux des districts. Une fois alertés de l'atteinte des conditions météorologiques par le PCE, le conducteur de travaux va au district dont il dépend afin de consulter les Systèmes d'Aide à la Décision Viabilité Hivernale (SADVH). La décision s'effectue alors en prenant en compte les indications des stations météorologiques implantées tous les 20 Kms (température de l'air, de la chaussée, etc.), anticipant les phénomènes météorologiques par le biais d'alarme et indiquant la nature de la précipitation. La carte météorologique (vitesse du vent, direction des nuages, etc.) qui permet l'anticipation est également prise en compte. L'évaluation de la situation par les patrouilleurs et les péagistes intervient également dans la prise de décision du déclenchement de l'action. Même si le conducteur de travaux étudie la situation et cherche à analyser personnellement le phénomène à anticiper lors de ses patrouilles, il apparaît que la décision est davantage mécanisée que dans le cas de la Direction Départementale de l'Équipement par l'utilisation des indications issues des SADVH : *« Auparavant, le conducteur de travaux partait quatre heures en patrouille pour voir s'il devait déclencher. Maintenant, on s'aide plus d'indicateurs*

météorologiques » ; « *Il faut que la décision soit automatisée* » selon un responsable de réseau. Cette prise de décision laissant une forte place au système d'aide à la décision, la décision d'action est quasi identique pour tous les conducteurs de travaux pour lesquels ni l'âge, ni l'expérience, n'influent le jugement. La décision la plus difficile à prendre est celle d'un salage préventif puisqu'elle correspond à l'anticipation d'un phénomène. L'expérience intervient davantage lors du choix du moment du déclenchement de l'action, où le conducteur de travaux doit en prendre en compte la difficulté de gestion des effectifs : « *C'est avec l'expérience qu'on sait qu'il faut saler maintenant plutôt qu'après puisque dans tous les cas, il faudra saler, autant le faire tout de suite pour simplifier la gestion des équipes* » précise un conducteur de travaux. En revanche, même si les conducteurs de travaux connaissent les dépenses associées à un déclenchement de l'action, ils n'en prennent nullement compte dans leur décision : « *Le coût n'est pas le problème du conducteur de travaux* » selon un conducteur de travaux. La prise de décision est d'ailleurs volontairement laissée à des agents de maîtrise plutôt qu'à des cadres, davantage soumis à des pressions budgétaires.

Il existe des moyens de traitement mécaniques venant s'ajouter au travail effectué par le personnel de la Société d'Autoroutes. La Société d'Autoroutes dispose en effet depuis la fin des années 1990 d'appareils de giclage de saumure automatiques, déclenchés depuis le poste central d'exploitation lorsque les conditions météorologiques le nécessitent. Le conducteur de travaux peut également décider de faire appel à des entreprises privées de travaux publics pour qu'ils apportent leurs moyens techniques en cas de phénomènes neigeux d'une importance plus élevée.

Le système de gestion des effectifs mis en place au sein de la Société d'Autoroutes permet en lui-même le respect des heures de travail. L'agent de la Société d'Autoroutes n'a ainsi pas à se préoccuper du respect de la réglementation puisque l'organisation imposée par la hiérarchie respecte elle-même ses contraintes. Il est important de veiller au respect des temps de repos notamment lors d'une intervention durant la nuit d'astreinte avec un retour aux horaires habituels en journée. Ceci nécessite un « glissement » des horaires journaliers habituels. Par exemple, si l'agent a travaillé en horaire journalier jusqu'à 19h20 suivi d'une astreinte au cours de laquelle il est parti en intervention à 4h durant 4h, alors sa journée de travail aura lieu de 17h à 21h20. Un responsable de district a d'ailleurs précisé que « *L'organisation, telle qu'elle est faite, permet aux agents de ne pas trop avoir à se soucier de leur temps de repos* ». La répartition des astreintes au sein d'une équipe est garante d'équité : elle se fait en veillant à ce que chacun bénéficie de la même rémunération d'heures d'astreinte. Ceci semble être la condition d'une bonne entente au sein des équipes.

La période de viabilité hivernale est une « *période rémunératrice* », souvent attendue par les agents. Elle leur permet en moyenne d'obtenir moitié plus de salaire mensuel (voire même de doubler le salaire lors d'hiver rigoureux) : « *Tout ce qu'on va gagner en hiver permet d'emmagasinier pour l'été* » selon un chauffeur. Toutes les astreintes et heures supplémentaires effectuées par les agents sont rémunérées : en astreinte, les agents sont rémunérés à 18% en semaine et 22% les dimanches et jours fériés ; lors d'une intervention en astreinte, les gens sont rémunérés à 220% : « *La profession veut que cela soit l'hiver qui soit rémunérateur* » selon un chauffeur. Cette rémunération permet d'augmenter la motivation et l'implication des agents de la Société d'Autoroutes et aussi de réduire l'absentéisme : « *C'est l'astreinte qui nous tient à avoir du présentéisme* » selon un responsable de district.

Nous allons à présent dresser une analyse comparée des modes de fonctionnement puis nous nous intéresserons aux impressions des acteurs directs de la viabilité hivernale à la Direction Départementale de l'Équipement et à la Société d'Autoroutes.

3. DISCUSSION

3.1. ANALYSE COMPAREE DES DEUX MODES DE FONCTIONNEMENT

Tableau 1 : LA GESTION DE LA CRISE DE VIABILITE HIVERNALE

| | | <i>Le jeu autour des indicateurs</i> | |
|----------------------------|---|---|---|
| | | Direction Départementale de l'Équipement | Société d'Autoroutes |
| Phases du processus | <u>Mobilisation ex-ante</u> : choix du niveau d'astreinte | <p>Prévisions météorologiques de Météo France + indicateurs économiques et budgétaires</p> <p>Existence d'une part « intuitive » dans la décision : éléments subjectifs du décideur : expérience, décision gestionnaire ≠ expert technique niveau d'astreinte plus laxiste en début d'hiver</p> | <p>Prévisions météorologiques de Météo France</p> <p>Décision quasi automatisée Aucune contrainte budgétaire explicite</p> |
| | <u>Prise de décision</u> : déclenchement de l'action | <p>Prévisions météorologiques issues de Météo France Mesures météorologiques des stations et des acteurs sur le terrain</p> <p>Forte place à la subjectivité (âge, expérience, caractère) dans l'interprétation des données de Météo France</p> | <p>Prévisions météorologiques de Météo France</p> <p>Mesures météorologiques des stations et observations des acteurs sur le terrain (péagistes, etc.) déclenchement automatique à partir des SADVH</p> |
| | <u>Suivi de la réalisation</u> : contrôle de l'action | <p>Indicateurs de niveau de circulation</p> <p>Activités répétitives et habituelles responsabilisation des chauffeurs : peu de contrôle</p> | |
| | <u>Evaluation ex-post</u> : justification de la prise de décision | uniquement en cas de litiges (accidents graves) : justification de la prise de décision en revenant sur les prévisions météorologiques | |

3.2. ANALYSE DES COMPORTEMENTS

La Société d'Autoroutes et la Direction Départementale de l'Équipement ont, au cours de la viabilité hivernale, des objectifs identiques à respecter. Cependant, leur mode de fonctionnement n'est pas similaire, notamment dans la prise de décision, mais le comportement des individus y est quasi identique.

La rémunération est un élément central de la viabilité hivernale tant au sein de la Direction Départementale de l'Équipement que de la Société d'Autoroutes. La part du paiement des heures supplémentaires dans la rémunération dépend bien entendu de la rigueur de l'hiver, mais les exigences liées à la viabilité hivernale (flexibilité notamment avec un rythme de travail cumulant astreintes et heures supplémentaires) permettent aux agents de la Direction Départementale de l'Équipement d'obtenir 1 à 2 salaires supplémentaires. Cette rémunération est source de motivation d'après les agents et vient renforcer leur implication.

Cependant, le cas inverse semble être également vrai. En effet, lors de dépassement de l'enveloppe budgétaire allouée, les agents de la Direction Départementale de l'Équipement voient leurs heures supplémentaires récupérées au lieu d'être payées et ceci semble avoir un impact négatif très important sur la motivation des agents : la forte syndicalisation des agents de la Direction Départementale de l'Équipement entraîne des contestations syndicales fortes nécessitant des réquisitions d'agents. Une place importante dans la viabilité hivernale est accordée à la gestion des équipes et des effectifs, notamment lors des astreintes. Le respect du temps de repos est à la charge de l'agent lui-même qui doit y veiller. Cependant, les agents de la Direction Départementale de l'Équipement ne connaissent pas les heures de repos auxquels ils sont assignés, ne cherchent pas à s'y intéresser puisque cela équivaut bien entendu pour eux à une diminution de leur rémunération en heures supplémentaires : « *Déjà si moi, je dis non, ça me fait perdre de l'argent et en plus, les temps de repos que je dois avoir, je n'en sais rien, je ne les connais pas. Donc, dans tous les cas, j'y vais.* » nous a expliqué un chauffeur.

Au vu des entretiens avec les responsables viabilité hivernale chargés de déclencher l'action au sein de la Direction Départementale de l'Équipement, il semble quasi impossible pour eux de provoquer un traitement si celui-ci n'était pas nécessaire, même si cela permettait aux agents d'exploitation d'afficher des heures supplémentaires. Ils avouent en effet « *ne pas en voir l'intérêt. Il ne s'agit pas d'une pratique dont on a déjà eu connaissance* ». De même, les agents ne conçoivent pas de ne pas effectuer les actions dispensées par le responsable viabilité hivernale ou de tenter d'augmenter le paiement de leurs heures supplémentaires (augmentation de la durée de traitement du circuit par exemple). Même s'il n'existe pas de

réelles sanctions, si ce n'est un retard dans l'avancement ou un avertissement, ils sont conscients des conséquences graves que cela pourrait avoir sur la circulation des usagers, comme l'a révélé un entretien avec un chauffeur de camion : « *Tout le monde sait ce qu'il a à faire. Je n'ai jamais entendu de problème comme quoi qu'un circuit n'avait pas été fait, oublié... C'est mieux de le faire. Je pense que personne n'aurait l'idée de ne pas faire son circuit, s'il arrive un accident... parce que moi, j'ai voulu rentrer plus tôt, non, je perds ma place. Je n'ai jamais entendu un truc pareil* ».

Au sein de la Société d'Autoroutes, la période de viabilité hivernale apparaît également comme une période attendue d'un point de vue rémunération : « *C'est l'hivernal qui fait notre paie. Quand il neige, on est content* » selon un chauffeur. Le « *salage salarial* », bien qu'il fût évoqué par un responsable de réseau comme faisant partie de l'activité, ne semble pas (ou plutôt plus : « *Avant, oui, le salage salarial existait, maintenant plus* ») être une pratique appliquée de nos jours : « *Pas de volonté d'en faire plus pour en ramener plus* », « *Je ne vais pas payer les gens à ne rien faire* » s'est exprimé un responsable viabilité hivernale. De plus, le risque perçu comme élevé que la manipulation soit détectée freine ce genre de tentative : « *Cela serait vu tout de suite par les chefs* » explique un conducteur de travaux. Enfin, même si cette pratique existait, elle n'aurait lieu uniquement dans les premiers mois de la viabilité hivernale, les mois suivants étant déjà suffisamment fatigants (et rémunérateurs) pour les agents de la Société d'Autoroutes (« *Après quelques mois d'astreinte, il y a une usure du personnel* » explique un chef de district). Ainsi, la décision de déclenchement de l'action ne semble plus contenir de slack volontaire visant à favoriser le paiement d'heures supplémentaires des agents.

L'absence apparente de slack peut s'expliquer par la responsabilisation des acteurs et l'importance accordée à leurs activités. Au sein de la Société d'Autoroutes, le traitement de la chaussée s'effectue par un chauffeur dans un camion sur un circuit. Dans certains endroits, les camions interviennent en tandem où chacun traite une voie de circulation. Pour renforcer la sécurité d'action du chauffeur, la Société d'Autoroutes va s'équiper de dispositifs de localisation satellite type GPS permettant une alerte automatique du poste central d'exploitation en cas de problème. Ensuite, le conducteur de travaux est chargé de vérifier si le traitement a correctement été effectué en patrouillant sur les différents circuits. Cependant, ceux-ci essaient de renforcer la responsabilisation des chauffeurs en leur laissant de l'initiative, notamment dans le choix du fondant à utiliser ou dans la nécessité d'effectuer à nouveau le circuit : « *C'est au conducteur de travaux à entretenir le dévouement et la mission de service public* » explique un conducteur de travaux. De ce fait, un chauffeur ne sera jamais

sermonné en cas de casse d'un engin ou s'il est nécessaire de refaire le circuit car l'intégralité du circuit, à cause d'une panne ou même d'une erreur, n'a pas été effectué. C'est pourquoi, même si le conducteur de travaux prévient souvent le cadre d'exploitation en cas de déclenchement d'action, la prise de décision ne sera jamais remise en cause : « *Les conducteurs de travaux sont les seuls maîtres de la décision, à aucun moment, on ne va à l'encontre de leur décision* » selon un responsable de district. De ce fait, les conducteurs de travaux sont responsabilisés et professionnels et leur décision repose sur une évaluation juste de la situation : « *Je ne sale pas pour le plaisir de saler* » nous a confié un conducteur de travaux. La responsabilisation des responsables viabilité hivernale de la Direction Départementale de l'Équipement est également élevée. Elle est renforcée par le fait que leurs décisions de déclenchement du traitement de la chaussée ne sont que rarement remises en cause et par l'autonomie volontaire qui leur est laissée. En outre, aucune sanction n'est prévue en cas de mauvaise décision. En cas de non déclenchement alors que l'évolution des conditions météorologiques l'aurait nécessité, seule une justification de leur prise de décision leur est parfois demandée (relevés terrain, prévisions météorologiques de Météo France). Les responsables viabilité hivernale se sentent ainsi valorisés par la mission dont ils sont chargés et connaissent l'importance de leurs activités. Un réel investissement est ressenti, auquel vient s'ajouter une certaine fierté de servir l'intérêt général par leurs décisions : « *On nous fait confiance, s'il n'y avait pas de confiance, on ne pourrait pas travailler. En tant que responsable viabilité hivernale, on sait les responsabilités qu'on a et on ne joue pas avec* », selon un responsable viabilité hivernale. Le salage et le déneigement sont considérés comme des activités valorisantes par les agents. En effet, leur contribution à la bonne circulation des usagers renforce leur perception d'utilité. Les activités liées à la viabilité hivernale sont plutôt bien accueillies des agents qui y trouvent une mission d'intérêt général. « *Le salage, c'est valorisant et on se sent utile quand on le fait.* », « *Quand on a l'image de la Direction Départementale de l'Équipement, c'est le salage.* » sont des remarques des chauffeurs permettant de justifier l'importance accordée par les agents aux activités à effectuer pendant la période de viabilité hivernale.

Les risques inhérents aux traitements de la viabilité hivernale entraînent souvent des situations où la sur qualité est privilégiée. Les conséquences liées à un non traitement sont connues tant à la Direction Départementale de l'Équipement qu'à la Société d'Autoroutes. De ce fait, à la Société d'Autoroutes, un conducteur de travaux nous révèle : « *On n'a pas le droit à l'erreur* ». Le risque à éloigner est de ce fait compris à tous les échelons hiérarchiques : « *zéro risque* » selon un responsable de district. En revanche, au sein de la

Direction Départementale, la part du risque n'est pas nulle. D'une part, lors de la mise en astreinte des agents par les responsables hiérarchiques, les restrictions budgétaires se font ressentir en fin d'hiver comme le prouve le tableau 3 : Ecart jours d'astreinte / jours à risque. D'autre part, la décision est moins rationnelle à la Direction Départementale de l'Équipement ce qui entraîne un facteur risque supplémentaire qu'est l'évaluation subjective de la situation par le responsable viabilité hivernale.

En outre, un autre facteur tendant à privilégier la sur qualité à la Direction Départementale de l'Équipement et à la Société d'Autoroutes est la perception des usagers, médias, et pouvoirs politiques en cas mauvaise décision pouvant déboucher sur une coupure d'autoroute. Cette situation, bien que rare, est à l'esprit à la fois des décideurs directs et des responsables hiérarchiques. En outre, les traitements de la chaussée s'effectuent par circuits dont certains sont hétérogènes et recouvrent des zones climatologiques différentes, dues par exemple à l'altitude. Ainsi, même si le traitement n'est nécessaire que sur 80% du circuit, les chauffeurs en traitent l'intégralité. Intervient alors un traitement inutile de certaines portions d'autoroutes.

Tableau 2 : BILANS INTERVENTIONS VIABILITE HIVERNALE 2004/2005

| | | <i>Nombre de jours</i> | | | Ecart jours d'astreinte / jours à risque | Ecart jours d'intervention / astreinte |
|-------------|----------|------------------------|-----------------------|---------------|--|--|
| | | Astreinte | A risque ¹ | Interventions | | |
| Mois | novembre | 22 | 15 | 14 | 7 | 8 |
| | décembre | 31 | 24 | 24 | 7 | 7 |
| | janvier | 31 | 21 | 20 | 10 | 11 |
| | février | 28 | 26 | 21 | 2 | 7 |
| | mars | 13 | 13 | 12 | 0 | 1 |
| Total | | 125 | 99 | 91 | | |

Les différents entretiens menés au sein de la Direction Départementale de l'Équipement et de la Société d'Autoroutes démontrent que le traitement de viabilité hivernale est avant tout un travail d'équipe reposant sur le professionnalisme, le dévouement, l'expérience et la formation des différents agents rassemblés pour maintenir des conditions de circulation normales.

¹ Jours à risque = température prévue par Météo France inférieure ou égale à + 1°C

3.3. ENSEIGNEMENTS DANS LE CONTEXTE

Même si le slack est habituellement considéré comme une manœuvre déviante utilisée par les acteurs, cet article montre qu'il présente certains avantages. En effet, le slack présent au sein de la Direction Départementale de l'Équipement équilibre l'organisation : il apparaît comme une condition nécessaire pour que tout fonctionne bien. Il semble en effet nécessaire tant dans la prise de décision que dans les actions effectuées, de laisser une marge de manœuvre aux acteurs qui leur permet de se sentir autonome et qui, de ce fait, les responsabilise. Il existerait donc une certaine connivence dans la manipulation des indicateurs qui serait la source d'une gestion de crise efficace. Les indicateurs utilisés à la Direction Départementale de l'Équipement permettent ainsi théoriquement de justifier une prise de décision fiable et objective, notamment en cas de recours, même si en réalité, la décision repose avant tout sur des éléments subjectifs de sensation et d'anticipation. Le recours à des indicateurs n'augmente pas forcément la rationalisation de la décision puisque ces indicateurs ne sont pas centraux dans la décision. Au contraire, la gestion d'une crise de faible intensité à la Société d'Autoroutes s'appuie davantage sur des indicateurs, confortés par des SADVH, concourant à une décision plus rationnelle.

Il apparaîtrait intéressant de poursuivre cette recherche en analysant l'impact des changements que vont vivre les Directions Départementales de l'Équipement sur leur gestion de crise de faible intensité. La disparition des Directions Départementales de l'Équipement au profit de Directions Interrégionales des Routes renforcera-t-elle la modernisation de leur gestion avec des méthodes encore plus proches de celles du privé ? En ce qui concerne la Société d'Autoroutes, quelles vont être les conséquences de la privatisation ? La dénationalisation des autoroutes va-t-elle durcir les conditions de management ?

Conclusion

Les recherches menées dans cet article reposaient sur deux études de cas ayant comme spécificité la gestion de crise par l'utilisation d'indicateurs physiques dans deux entités aux caractéristiques proches. Ces recherches nous ont permis de répondre aux hypothèses posées en préambule. D'une part, il apparaît que le jeu existant autour des indicateurs ne nécessite pas forcément une asymétrie d'informations entre les différents acteurs : dans les deux organisations étudiées, il apparaît en effet que tous les acteurs des prises de décision disposent de l'information technique nécessaire à la décision optimale. Or, du slack ne semble être présent qu'au sein de la Direction Départementale de l'Équipement où la décision est moins

rationnelle : le slack présent, toléré et vecteur d'efficacité s'apparente à un slack institutionnalisé. Il y permet un bon fonctionnement de l'organisation. En revanche, à la Société d'Autoroutes, l'absence apparente de slack s'explique par une décision plus rationnelle, reposant sur l'utilisation d'indicateurs. Ainsi, la deuxième hypothèse ne peut être validée : en situation de gestion de crise, la co-gestion et la connivence autour des indicateurs peuvent être nécessaires à un système de pilotage efficace, comme c'est le cas à la Direction Départementale de l'Équipement mais n'est pas obligatoire comme le prouve l'étude du fonctionnement de la Société d'Autoroutes. Enfin, il apparaît nécessaire de distinguer le slack dans la prise de décision et le slack dans l'opérationnalisation des actions : les acteurs peuvent ainsi développer une marge de manœuvre dans la prise de décision mais dans la mise en œuvre de l'action, le traitement s'effectue automatiquement par rapport aux consignes données et la marge de manœuvre y est davantage réduite. Cependant, cet article présente bien entendu ses limites. Il n'est en effet que le reflet des entretiens menés à la Direction Départementale de l'Équipement et de la Société d'Autoroutes.

Bibliographie

Berland N. (2002), « Comment peut-on gérer sans budget ? », *Sciences de Gestion et pratiques managériales*, Economica.

Berland N. (2000), « Fonctions du contrôle budgétaire et turbulence », *Actes du 21^{ème} congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Angers.

Besson M. et al (2004), « Les directeurs commerciaux face au processus budgétaire », *Actes du 25^{ème} congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Orléans.

Blanchette D., Pilote C. (2003), « Influence du raisonnement moral du gestionnaire sur sa création d'une marge de manoeuvre budgétaire », *Actes du 24^{ème} congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Louvain La Neuve.

Bourgeois L.J. (1981), « On the measurement of organizational slack », *Academy of Management Review*, vol. 6, n°1, p. 29-39.

Bourgeon L., Demil B. (1999), « Slack organisationnel et innovation : application au secteur hospitalier public », *VIII^{ème} conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Chatenay Malabry.

Busch T. (2002), « Slack in Public Administration : Conceptual and Methodological Issues », *Managerial Auditing Journal*, vol. 17, n°3, p. 153-159.

Campbell A. et al. (1995), « Corporate strategy : the quest for parenting advantage » *Harvard Business Review*, mars-avril, p. 120-132.

Choffel D., Meyssonier F. (2005), « Dix ans de débat autour du *Balanced Scorecard* » *Actes du 26^{ème} congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Lille.

Cyert R.M., March J.G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, inc., Englewood Cliffs, New Jersey ; traduction française : *Processus de décision dans l'entreprise*, Dunod, Paris, 1970.

Delavallée E., Petitbon F. (2004), « A la recherche de la performance ou du bon usage des tableaux de bord », *Revue Francophone de Comptabilité*, n° 363, février, p. 39-46.

Dunk A.S. (1993), «The effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on the Relation Between Budgetary Participation and Slack», *The Accounting Review*, vol. 68, n° 2, avril, p. 400-410.

Dunk A.S., Nouri H. (1998), « Antecedents of Budgetary Slack : a Litterature Review and Synthesis», *Journal of Accounting Literature*, vol. 17, p. 72-96.

Dupuis Y. (1999) sous la direction de, *Faire de la recherche en Contrôle de Gestion ?*, Vuibert, 231 pages, Paris.

Fortin J., Vézina M, Mandron A. (1998), « Pratiques de contrôle budgétaire des entreprises québécoises », *Actes du 19^{ème} congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Nantes.

Gibbs M. et al. (2004), « Performance Measure Properties and Incentives », *Discussion Papers Series Institute for the Study of Labor*, n° 1356.

Gignon-Marconnet I., Nogatchewsky G. (2003), « Management des fournisseurs partenaires : à quoi servent les accords inter-entreprises ? Un parallèle avec les rôles des budgets », *Actes du 24^{ème} congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Louvain La Neuve.

Gignon-Marconnet I. (2003), « Les rôles actuels de la gestion budgétaire en France ; une confrontation des perceptions de professionnels avec la littérature », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, tome 9, vol. 1, mai, p. 53-78.

Godener A., Fornerino M., Deglaine J. (2003), « Influence des pratiques de communication orale des contrôleurs de gestion sur l'attitude et le comportement des managers », *Actes du 24^{ème} congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Louvain La Neuve.

Godener A., Fornerino M (2005), « La performance du contrôle de gestion à travers la qualité perçue et la satisfaction des managers », *Actes du 26^{ème} congrès de l'Association Française de Comptabilité*, Lille.

Igalens J., El Akremi A. (2002), « Stratégie et flexibilité », *Cahier de recherche du Centre de Recherche en Gestion*, n° 2002-147, Toulouse.

Institut National des Télécommunications (2001), « L'entretien : outils de recueil d'informations », DSI.

Kirby A.J. et al. (1991), « Participation slack, and budget-based performance evaluation », *Journal of Accounting Research*, vol. 29, n° 1, p. 109-128.

Kren L. (2003), « Effects of Uncertainty, Participation, and Control System Monitoring on the Propensity to Create Budget Slack and Actual Slack Budget Created », *Advances in Management Accounting*, vol. 11, P. 143-167.

Langevin P., Naro G. (2003), « Contrôle et comportements : une revue de la littérature anglo-saxonne », *Actes du 24^{ème} congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Louvain La Neuve.

Lau C.M. (1998), «The Interactive effect of Emphasis on Tight Budget Targets and Cost Control on Performance and Slack Creation », *paper presented at the 2nd Asian-Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference program*, Osaka.

Lorino (2001), « Le *balanced scorecard* revisité : dynamique et pilotage de performance exemple d'une entreprise énergétique », *Actes du 22^{ème} congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Metz.

Maurer F. (2004), « Risque stratégique, performance et slack organisationnel : cycle auto-correcteur ou autodestructeur ? », *13^{ème} conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Normandie.

Ministère de la fonction publique, de la réforme de l'État et de l'aménagement du territoire/délégation interministérielle à la réforme de l'État en collaboration avec le cabinet-conseil Deloitte et Touche (2002), « *Le contrôle de gestion dans les administrations de l'État. Éléments de méthodologie* », Paris.

Merchant K.A. (1985), « Budgeting and the Propensity to Create Budgetary Slack, *Accounting, Organizations and Society*», vol. 10, n°2, p. 201-210.

Merchant K.A., Manzoni J.F. (1989), « The Achievability of Budget Targets in Profit Centers: a Field Study », *The Accounting Review*, vol. 64, n°3, p. 539-558.

Méric J. (2000), « Le contrôle de gestion entre risque et incertitude », *Actes du 21^{ème} congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Angers.

Naro G. (2004), « Les déterminants du "slack" budgétaire : une note de recherche », *Journée de recherche « transversalité et comptabilité, contrôle, audit »*, Montpellier.

Naro G. (1998), « La dimension humaine du contrôle de gestion : la recherche anglo-saxonne sur les aspects comportementaux de la gestion budgétaire », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, tome 4, vol. 2, septembre, p. 45-69.

Nouri H., Parker R. (1996), « The Effect of Organizational Commitment on the Relation Between Budgetary Participation and Budgetary Slack », *Behavioral Research in Accounting*, volume 8, p. 74-90.

Onsi M. (1973), « Factor Analysis of Behavioral Variables Affecting Budgetary Slack », *The Accounting Review*, juillet, p. 535-548.

Otley D.T. (1978), « Budget use and managerial performance », *Journal of Accounting Research*, p. 122-149.

Perez M., Chalayer-Rouchon S., Teyssier C. (2005), « Une approche sociopolitique et psychocognitive des outils de gestion comptables et financiers », *Actes du 26^{ème} congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Lille.

Pope P.F. (1984), « Information Asymmetries in Participative Budgeting : a Bargaining Approach », *Journal of business finance and accounting*, p. 41-59.

Schiff M., Lewin A.Y. (1970), «The Impact of People on Budgets», *The Accounting Review*, avril, p. 259-268.

Selmer C. (2004), « Le budget : comment l'améliorer ? », *Revue Française de Comptabilité*, n°369, septembre, p. 53-56.

Senez P. (1996), « D'un contrôle de gestion budgétaire à un contrôle de gestion stratégique : l'exemple de La Poste 1^{ère} partie : le système de gestion actuelle », *Revue Française de Comptabilité*, n° 280, juillet-août, p. 75-78.

Senez P. (1996), « D'un contrôle de gestion budgétaire à un contrôle de gestion stratégique : l'exemple de La Poste 2^{ème} partie : le projet de refonte du système de gestion », *Revue Française de Comptabilité*, n° 281, septembre, p. 79-86.

Staley A.B., Magner N.R. (2004), «Budgetary Fairness, Supervisor Trust, and the Propensity to Create Budgetary Slack: Testing a Social Exchange Model », paper presented at the *American Accounting Association National Meeting*, Floride.

Sponem S. (2002), « L'explication de la diversité des pratiques budgétaires : une approche contingente », *Actes du 23^{ème} congrès de l'Association Française de Comptabilité*, Toulouse.

Van der Stede W.A. (2000), «The Relationship between two consequences of Budgetary Controls : Budgetary Slack Creation and Managerial Short-term Orientation », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 25, n° 6, p.606-622.

Van der Stede W.A. (2001), «The Effect of Corporate Diversification and Business Strategy on the Presence of Slack in Business Unit Budgets», *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 14, n° 1, p.30-52.

Voyer P. (1999), « *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance* », 2^o édition, Presses de l'Université du Québec, 446 pages, Québec.

Waller W.S. (1988), «Slack in Participative Budgeting : the Joint Effect of a Truth-inducing Pay Scheme and Risk Preferences», *Accounting, Organizations and Society*, vol. 27, p. 361-378.

Wegmann G. (2001), « Les tableaux de bord stratégiques : une instrumentation du contrôle de gestion stratégique : concepts, instrumentation et enquêtes », *Actes du 22ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Metz.

Williamson O.E. (1964), *The economics of Discretionary behavior ; Managerial Objectives in a Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Zécri JL (2000), « Procédures budgétaires: motifs d'insatisfaction », *Actes du 21^{ème} congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Angers.