



HAL
open science

EVA, le fil qui hante. Réflexion sur le contrôle déresponsabilisant

Jean-Luc Moriceau, Michel Villette

► **To cite this version:**

Jean-Luc Moriceau, Michel Villette. EVA, le fil qui hante. Réflexion sur le contrôle déresponsabilisant. Expansion Management Review, 2001, 102, pp.37-46. halshs-00947284

HAL Id: halshs-00947284

<https://shs.hal.science/halshs-00947284>

Submitted on 8 Jul 2014

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

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

Article paru dans *L'Expansion Management Review* N°102, sept. 2001

(Les illustrations issues de la bande dessinée de Morris et Gociny ne sont pas reproduites)

EVA, le fil qui hante

Réflexion sur le contrôle déresponsabilisant

Jean-Luc Moriceau et Michel Villette¹

Les systèmes d'information intégrés type ERP et les nouvelles méthodes de comptabilité analytique type ABC autorisent aujourd'hui un contrôle toujours plus serré de l'activité des opérationnels. Ces technologies informatiques rendent possible l'excès de contrôle. Mis au service de l'intérêt à court terme des actionnaires, comme dans la méthode EVA (Economic Value Added), cet excès de contrôle devient un obstacle au bon déroulement des opérations. Pour assurer le succès de l'entreprise, il faudrait autoriser la dose « d'organisationnel slack » qui permet aux opérationnels d'être responsables de ce qu'ils font et non pas seulement des résultats quantitatifs qu'ils obtiennent. Mais comment faire? Lucky Luke aurait-il la réponse?

Dans *Le Fil qui chante*, Morris et Goscinny reconstituent l'épopée de la première ligne télégraphique tirée à travers le continent américain. Une équipe part de l'est, une autre de l'ouest, elles doivent faire leur jonction à Salt Lake City. Mais le démon de l'efficacité est déjà là. Le directeur de la compagnie de télégraphe organise une compétition entre les deux équipes et promet une prime au premier arrivé. Prêt à tout pour remporter la prime, le chef de l'équipe de l'est introduit un saboteur dans l'équipe du far west. Heureusement, Lucky Luke démasque le traître, répare le désastre et permet à son équipe de remporter la course de vitesse. Pour finir, Lucky Luke démontre une fois de plus qu'il est bien plus qu'un simple cow-boy habile au pistolet : il invite les membres de son équipe à pardonner et à partager généreusement la prime avec l'équipe rivale.

Aussi éloignés que nous soyons du far west des années 1880, ce tableau nous semble étrangement familier. L'organisation de l'entreprise, déjà, n'est pas laissée au hasard. Le dirigeant cherche à s'assurer de la célérité et de la loyauté des employés. Et l'on retrouve,

¹ Cet article a d'abord été rédigé dans le cadre du colloque "Contrôle et responsabilité", organisé par le Centre de Recherche Européen en Finance et Gestion de l'Université de Paris Dauphine le 27 janvier 1998. Les auteurs remercient H. Bouquin, R. Danziger et B. Escoffier dont certaines idées ont inspiré ce texte qui, toutefois, ne les engage nullement.

déjà présents, nombre d'aspects du contrôle de gestion : le découpage de l'entreprise en centres de responsabilité concurrents, une grande délégation contrôlée par l'attente de résultats quantifiés et définis à l'avance, la récompense accordée à la meilleure performance définie selon des critères peu nombreux et simples. Tout semble se passer comme dans une grande entreprise moderne, « sous contrôle ». Et pourtant, ce n'est pas cette mise sous contrôle qui explique l'issue heureuse de l'aventure. Les comportements induits par ces pratiques sont matière à rire, objet de dérision ; ils paraissent indignes.

Commençons donc par rire pour laisser les questions venir à l'esprit : comment se fait-il que ce que l'on nous donnait à railler étant jeunes (avec Lucky Luke par exemple), nous soit présenté à l'âge adulte, aux “managers” que nous sommes devenus, comme le sommet de l'organisation rationnelle et efficace ? Et d'ailleurs, rions-nous seulement des sur-simplifications raillant la théorie gestionnaire avec sa cascade bien connue d'effets pervers, ou bien aussi d'autre chose, de plus fondamental et de plus immédiatement sujet à une caricature en bandes dessinées ?

Ces questions seraient sans importance si elles ne faisaient écho aux doutes, à un sentiment d'illégitimité, qu'expriment parfois les contrôleurs de gestion. Et si elles n'entraient en dissonance avec le concert des discours d'experts affirmant que l'évolution actuelle de l'économie doit *nécessairement* induire un couplage toujours plus étroit des activités opérationnelles avec la valeur créée pour l'actionnaire. Coupler strictement la marche des opérations à la création de valeur pour l'actionnaire : est-ce bien là la fonction du contrôle ? La fable, en chacune de ses péripéties, nous invite à interroger ce “sens” prétendu de l'histoire.

Lucky Luke ne suit pas les prescriptions du système de contrôle. Il ne les critique pas, il ne les conteste pas, il est tout simplement ailleurs. Sa responsabilité, telle qu'il la pratique, va bien au-delà des bornes étroites du “centre de responsabilité” dans lequel tout voudrait l'enfermer. Coupler mécaniquement chaque décision, chaque action, chaque geste à l'intérêt immédiat de l'actionnaire lui apparaîtrait ridicule. Il faut que la ligne téléphonique passe : voilà, pour lui, la vraie question. Si, en bon théoricien de la gestion, écoutant les tenants de la valeur actionnariale (EVA[®]), il s'aventurait à coupler les activités opérationnelles avec la valeur financière, ceci conduirait-il à un surcroît de responsabilisation ? Non, plutôt à un supplément d'irresponsabilité. Un système de contrôle ne peut à lui seul fonder la responsabilité. Celle-ci ne peut reposer que sur les hommes et les femmes qui font l'activité de l'entreprise. Et il serait vain de vouloir prédéfinir les réponses de ces personnes.

Lucky Luke tire plus vite que son ombre, autrement dit il répond avant que la raison calculante n'ait pu indiquer le choix conduisant au meilleur résultat comptable à court terme. Sa façon d'être responsable ne consiste pas à suivre automatiquement ce à quoi l'invite le système de gestion du chantier, mais à s'engager avec “prudence”. Le contrôle pour lui n'est

pas un guide pour l'action, il ne dit rien sur le bien fondé de l'action (faut-il effectivement tirer cette ligne téléphonique, selon ces modalités...). Il l'aide à juger des situations concrètes qui surgissent au fil d'événements imprévus. Et il est une des nombreuses "règles du jeu" avec lesquelles il va falloir s'accommoder. Cette façon de contrôler n'a pour lui rien d'un but, seulement une façon possible, contingente, de gouverner l'entreprise. Celle que croise son chemin de *poor lonesome cow-boy*.

L'EVA, ce fil qui relie directement chaque responsable à la "voix" de l'actionnaire, est-il un fil qui chante ? Ou un fil qui les hante, les hyper-responsabilisant sur une vision si étroite de leur contribution ? Nous verrons que la responsabilité ne peut être construite par un système de contrôle, et que l'on gagnerait, plutôt qu'à l'enfermer, à miser sur la "prudence" des managers.

Recourir à une bande dessinée n'a pas pour but de proposer un nouveau mode de contrôle "Lucky Luke". C'est un moyen de marquer en lignes claires la différence entre responsabilisation et exercice de la responsabilité. Il ne s'agit pas de décrire nos réactions face à un contrôle trop invasif, mais de nous remémorer nos attitudes originaires : les images et conceptions bâties antérieurement avec lesquelles nous venons aujourd'hui au contrôle. Nous qui, avant de devenir des subalternes à "responsabiliser", étions tous des Lucky Luke, galopant dans les vastes plaines de l'enfance. Nous qui écoutions alors non la voix de l'actionnaire, mais celle des histoires que l'on raconte à ceux qui deviendront des hommes.

I Des barbelés sur la prairie, ou l'échec de la responsabilisation par le contrôle

En quelles occasions la responsabilisation entre-t-elle en scène dans le récit de Lucky Luke ? Elle se manifeste une première fois lorsque les équipes plantent les poteaux n'importe comment, prêts à tomber au simple posé d'un oiseau. Est-ce par incompetence ? Non. L'équipe, se sentant responsable avant tout de la vitesse d'avancement des travaux en oublie les règles de l'art les plus élémentaires. La responsabilisation sur-simplificatrice génère de l'irresponsabilité parce qu'elle la justifie et l'excuse. Paradoxe qui éveille la vigilance du héros et déclenche ses interventions. Paradoxe qui fit bondir notre attention à mesure que l'on reconnaît des situations rencontrées.

« Responsabiliser les équipes sur leurs résultats », n'est-ce pas ce que recommandent les contrôleurs de gestion ? Rendre responsable, c'est faire en sorte qu'une personne se sente en charge de l'œuvre commune qu'est l'entreprise et agisse en conséquence. Mais le leader de l'équipe à beau rappeler sans cesse cette œuvre commune : la modernisation du pays, le rapprochement des êtres par les messages échangés... l'évidence est là : les poteaux sont plantés à la va-vite. Les ouvriers chassent la prime au lieu de faire passer la ligne. Le contrôle mesure le résultat immédiat, non l'avancée du projet.

Essayons de comprendre. Le contrôle de gestion postule, toujours et encore, qu'il faut délimiter les responsabilités, les rendre visibles et de les sanctionner ou récompenser. Posons des barbelés sur la prairie, et apparaîtra comment chacun s'occupe de sa parcelle. Le "*responsibility accounting*" qu'enseignent les business schools anglo-saxonnes, et françaises aussi, celui que recommandent les grands cabinets d'audit et de conseil tout comme les experts du "progrès du management", serait la clef de la fortune. Pourtant l'évidence des poteaux qui s'écroulent est têtue. Aussi têtue que le cheval de Lucky Luke, qui ne manque jamais de rappeler son maître à l'ordre, lorsqu'il succombe à quelque vanité. "Attention !" rappelle Joly Jumper, "à trop s'appuyer sur la mesure, on perd le sens de la mesure !"

La quantification de la responsabilité introduit en effet un décalage entre principes et pratiques. Dans son *principe*, confier certaines "responsabilités" est bien entendu souhaitable. Amener certains collaborateurs à répondre localement des intérêts de l'entreprise semble, pour l'entreprise, indispensable à partir d'une certaine taille et, pour le salarié, un enrichissement de sa contribution. Il ne fait pas qu'exécuter. Cependant, en *pratique*, cette responsabilisation s'arme de mesures et c'est là que commence la difficulté.

Pour que la responsabilité soit effective, nous assure-t-on, il faut qu'elle porte sur des *faits*. Notons que, dans le monde des affaires, les faits sont ceux trahis par des comptes, résumés sous la forme d'un résultat comptable et ce résultat, faste ou néfaste, doit s'expliquer sur sa cause. Ou plus exactement celle-ci soit être imputée à des "auteurs" bien identifiés. Certes la mesure, donnant à voir les résultats, fait de chacun un auteur, et non seulement un agent. Elle l'aide à anticiper l'effet de ses actions, à les ajuster et à tirer les leçons de l'expérience. Elle évalue les performances sans la subjectivité des jugements. Elle fait ainsi mouvoir, agir, elle glorifie. Fort bien. Pourtant la responsabilité se limite-t-elle à ce qui compte, ne s'étend-elle pas plutôt à tout ce qui importe ? S'agit-il de planter des poteaux ou de rendre possible le service de télégraphie ?

Prenons des exemples plus contemporains. A.G. Hopwood (1987) décrit une entreprise au sein de laquelle tout ce qui n'était pas dans l'"œil de la comptabilité", qui n'appartenait pas aux comptes à rendre, avait fini par être non géré : qualité, temps de cycle, motivation, réactivité aux demandes des clients, progrès technologique, etc. Les comptes ne mesurent jamais les faits, seulement *certaines* faits ; le nombre de poteaux, non leur pérennité. Plus analytiquement, H. Bouquin (1998) a montré que si la responsabilisation sur une contribution au résultat a des effets sur les comportements alors, d'une part, elle entraîne des effets non souhaités (myopie, privilège accordé au local sur le global, rejet d'une responsabilité sociale et évidemment "sociétale", gestion du "tableau d'affichage" plutôt que des opérations), d'autre part, les interdépendances avec les autres centres la rende immesurable. L'auteur désigné par la mesure n'est ainsi pas toujours l'auteur effectif. On peut se demander dans quelle mesure l'"auteur" n'est pas construit par le système de mesure.

Ainsi, une mesure trop stricte de la contribution aux objectifs risque, à l'inverse de ce qui est prétendu, de dissuader de la "prise de responsabilités" : la saisie d'opportunités non prévues ou la remise en cause de la trajectoire souhaitée (H. Bouquin, 1986), les initiatives indépendantes ou les processus autonomes (J. Dermer, 1988), en bref tout ce qui est à l'origine de ce que H. Mintzberg qualifie de stratégie émergente. Si l'on pose des barbelés sur la prairie, il ne faut pas s'étonner si les bisons meurent, faute de pouvoir sortir de leur pré carré pour se nourrir.

Enfin, on peut s'interroger sur certains effets psychologiques de la responsabilisation comptable, par exemple un excès d'individualisme (J. Roberts, 1991). On pense ainsi à un "coût" semblable à celui que décrivent N. Aubert et V. de Gaulejac (1991) à propos de la recherche de l'excellence, coût sans doute d'autant plus fort que les managers sont plus nombreux à sentir une menace sur leur emploi (M. Villette, 1996). Certains auteurs n'hésitent pas à évoquer la figure du panoptique de Bentham...

Ainsi, vouloir "responsabiliser" en contrôlant se heurte à une double impossibilité : impossibilité de fonder la responsabilité sur autre chose que des mesures comptables ; impossibilité de limiter la responsabilité à des mesures comptables sous peine de se trahir et de réduire les performances de l'entreprise à moyen terme. La responsabilité dans l'entreprise, pour être effective, et parce qu'on attend avant tout des performances, doit être *accountability*. Mais, ce faisant, elle se perd, puisque la définition comptable de la performance est bien trop pauvre pour saisir ce qui compte vraiment.

III Le Pony Express, ou la transmission directe de la voix des actionnaires

Que faire alors ? Le plus souvent, on multiplie les mesures. Le contrôle cherche à se contrôler lui-même. C'est la situation que décrit H. Bouquin (1998) qui nous montre un contrôle par nature paradoxal. En effet, il observe que les mesures de contrôle suscitent, aux côtés de leurs influences attendues, des effets non souhaités. Elles appellent ainsi à d'autres outils de contrôle pour maîtriser ces derniers, qui à leur tour susciteront d'autres effets non souhaités, et d'autres outils et mesures, s'entre-équilibrant en une alchimie subtile... Seulement, il montre combien cette réponse aboutit à un équilibre toujours fragile où l'on a tendance à accepter l'irresponsabilité, afin de ne pas remettre en question l'équité apparente du système. Et la responsabilisation devient "déresponsabilisante" !

Que faire sinon ? Sinon, on simplifie la mesure. On simplifie à l'extrême comme le proposent, avec une autorité et une audience croissante les tenants de l'EVA. Responsabiliser, conseillent-ils, de la façon la plus stricte, et sur un seul indicateur : l'indicateur financier le plus représentatif de la richesse des actionnaires. Responsabiliser signifie ici lier aussi étroitement que possible les actions de tous les responsables à la valeur boursière de EVA, *Le fil qui hante*

l'entreprise.

L'EVA n'est qu'un passage à la limite, une forme extrême d'une tradition de contrôle de gestion fondée sur le découpage de l'entreprise en centres de profits ou d'investissement. Ceux-ci, rendus ainsi relativement autonomes, étaient mesurés principalement sur leur contribution au résultat financier à court terme de l'entreprise. Tout comme Taylor à son époque, les promoteurs justifient l'extrémisme de leur méthode en invoquant l'intérêt de tous. Même, selon Joel Stern (1998), ne pas rémunérer tous les salariés en fonction de l'EVA, serait manquer envers eux du "respect qui leur permettrait de faire confiance à leur capacité d'obtenir des résultats s'ils étaient mesurés en conséquence". En quelque sorte, ce qui est bon pour l'actionnaire est bon pour Général Motors et ce qui est bon pour Général Motors est bon pour l'Amérique et ce qui est bon pour l'Amérique est bon pour l'humanité toute entière. A-t-on affaire à de nouveaux Leibniz, décrivant le meilleur des mondes possibles ? Imaginons ce qu'il devient sur le terrain.

Considérons le travail quotidien d'un contrôleur de gestion effectuant un de ses innombrables voyages entre le siège et les usines, son ordinateur portable sur les genoux. Que fait-il ? Que cherche-il anxieusement sans même jeter un regard sur sa charmante voisine ? Il compute ! Il simule ! Il modifie une à une les lignes de son grand tableau de chiffres prévisionnels jusqu'à ce que l'addition tombe juste et que le niveau d'EVA exigé par la direction générale soit obtenu. Ça passe ou ça casse. On n'a pas le choix. Partant des estimations "raisonnables" transmises par les opérationnels, forts de leur expérience du terrain (et de leurs intérêts spécifiques bien compris), il les traduit peu à peu en chiffres dont le total sera conforme aux objectifs financiers prescrits par la direction générale. Avec doigté, avec tact, tenant compte des réalités non comptables qu'il peut connaître et aussi des personnes, des rapports de force... Il modifie par petites touches les réalités d'en bas, pour en faire des réalités conformes aux prescriptions d'en haut.

Habillage, cosmétique ou rationalisation budgétaire ? Pour comprendre ce qu'il fait vraiment, il suffit de suivre son regard. Son œil remonte dans les colonnes à la recherche d'une case qui pourra être modifiée de façon vraisemblable et acceptable. Il change un peu la valeur du prix de cession interne. Ça ne suffit pas. Il diminue un peu les heures de main d'œuvre. On y est presque. Il invente une baisse du niveau du stock. C'est mieux. Plusieurs essais, plusieurs heures d'attention soutenue, et voilà les exigences financières de la direction générale tenues. La cohérence est "assurée". Sur le papier d'abord, dans la réalité peut-être, ensuite. Lorsqu'il prend conscience du poids de certaines des modifications chiffrées qu'il a dû introduire dans son tableau et qui auront force de loi, il ne peut s'empêcher d'émettre un petit sifflement. Ça va chauffer ! Ensuite, il ne lui reste qu'à appeler les collègues, non sans précautions, pour les prévenir des chiffres qu'ils devront tenir, pour que "ça passe" – au moins jusqu'au prochain trimestre.

Encore une fois, il a le sentiment d'avoir "sauvé les meubles" en dépit du stress, du découragement et des inévitables conflits que la pénurie va engendrer. Encore une fois, avec adresse, il a maintenu un peu de flou, réservé quelques "marges de manœuvre" qui lui permettront d'offrir certaines possibilités d'ajustement de dernière minute lorsque des opérationnels viendront le voir, aux abois. Il pourra alors faire jouer la magie des chiffres, cette magie par laquelle on transforme la réalité en "faits" et les "faits" en réalité d'un simple clic de souris. Et il sait la dureté de la "réalité" qui va s'imposer à eux.

Serait-ce cela être responsable : savoir piloter son centre de façon à réaliser chacun, chaque mois, coûte que coûte, les résultats câblés avec les objectifs financiers exigés par les actionnaires ? D'une certaine façon, c'est finalement le contrôleur, organe de transmission, qui dicte ce qu'il faut faire. Lui, non parce que son regard serait plus ajusté, mais parce qu'il sait calculer, via tous les subtils retraitements de l'EVA, l'image financière promise. Le résultat alors n'est plus ce qui résulte, mais ce qui précède, prescrit, précipite l'action. Suivre ainsi ce que prescrit l'EVA, c'est ne plus réfléchir aux autres possibilités de projet. Il n'y a plus de matelas pour cela. Serait-ce cela être responsable ?

Revenons au far west. Ce qui est instructif dans l'histoire de Lucky Luke, c'est qu'elle se situe avant que le "fil qui chante" ne soit posé. L'action locale ne peut être câblée aux actionnaires. C'est parce que le télégraphe n'est pas encore branché qu'il reste un espace de jeu dans lequel la responsabilité va pouvoir s'exercer. Une responsabilité qui ne sera pas seulement un comportement optimisateur, qui s'efforce de comprendre et non seulement de calculer, de faire face et non seulement de réagir aux signaux. Qui prend en charge plutôt que décompter les charges.

Se dépêcher de bâtir une réponse conforme à un modèle préterminé peut empêcher de bâtir une réponse plus intelligente, plus responsable. Or l'utopie d'un contrôle de gestion mécanique continue à inspirer des dirigeants soucieux de déléguer l'écrasante responsabilité dont on les affuble. Pour obtenir des résultats conformes aux prévisions, il est tentant de téléguidé les réponses. Le contrôle se fait alors norme de comportement. L'employé n'a plus d'autres recours que d'optimiser les paramètres sur lesquels on le juge. Le contrôle génère une hyper-responsabilité : la vigilance des agents se trouve centrée sur la maximisation à très court terme d'un petit nombre de paramètres chiffrés. On suppose ces paramètres significatifs de la performance globale. On pose que les mesures sont exactes et précises. On admet que la psychologie des hommes est ainsi faite que dès lors qu'un chef a promis une récompense ou une punition, le comportement de l'agent est prévisible selon l'adage « dis-moi sur quoi tu te sens jugé, je te dirai comment tu te comportes ».

Cette responsabilisation agit selon le mythe d'une "technologie invisible"² apte à

² Cf. M. Berry. (1984). La cybernétique du modèle fondateur et dominant du contrôle est celle de la maîtrise technologique des machines bien avant d'être celle de la communication chez les êtres vivants.
EVA, Le fil qui hante

gouverner l'entreprise comme une machine. Mais dans cette mécanique, le contrôle doit-il jouer le rôle de la courroie de transmission ou celui d'amortisseur ? Est-on sûr qu'il doive garantir un couplage étroit avec la direction ou plutôt organiser un couplage lâche³ dans lequel chaque système peut développer sa logique et inventer de nouvelles organisations ?

Si ce que les marchés attendent par dessus tout c'est la prévisibilité du résultat, alors le but du contrôle est de prédéterminer les actions à entreprendre et s'assurer que jamais elles ne dévient de l'objectif. Contrôler c'est fournir un modèle (dans les deux sens du terme) de ce que l'on veut, c'est calculer le fonctionnement optimal et s'assurer de son effectuation. D'où l'importance du tableur qui définit un modèle, optimise et permet le suivi. Être responsable consiste-t-il à se conformer au modèle, à s'inscrire dans les cases d'un tableau ?

III Chasseur de prime ou homme prudent ?

Que fait Lucky Luke ? Fournit-il un modèle ? Veille-t-il à son respect ?

Non. Il intervient seulement dans les situations qui échappent au modèle. Il entre en scène lorsqu'un événement imprévu se produit : sabotages, attaque des indiens, traversée d'un fleuve... Ces événements provoquent une reconfiguration de la situation⁴ rendant tous les modèles antérieurs impuissants. C'est donc sans références pour le guider que Lucky Luke invente une réponse ad-hoc. Être responsable alors, c'est justement s'écarter du modèle, échapper à la norme prédéfinie pour inventer une réponse appropriée. Être responsable, c'est se comporter en "homme prudent" au sens des anciens grecs, lorsqu'ils célébraient la figure du "phronimos"⁵.

Lucky Luke se manifeste aussi dans les moments de désespoir, lorsque plus personne ne croit en la possibilité d'arriver au but, ou plus simplement de s'en sortir. Dans ces situations à nouveau, le modèle semble impuissant, et il faut rendre possible un autre cours des choses⁶. Être responsable ici encore, c'est échapper à la norme prédéfinie pour en créer une autre, comme une ouverture dans un horizon fermé.

Ces actes qui échappent au modèle prédéfini, ne peuvent être programmés ni contrôlés par une direction distante. Ils supposent un jugement en situation. Entre la direction et les responsables opérationnels, il y a non seulement asymétrie d'information, mais asymétrie de situation. C'est donc une responsabilité de jugement en situation qu'il faut déléguer et non pas

³ K. Weick a proposé des représentations dans lesquelles les différentes unités d'une organisation sont liées d'une façon beaucoup plus lâche (*loosely-coupled*) que ne le suppose la plupart des modèles de la théorie des organisations.

⁴ Cf. C. Romano, *L'événement et le temps*.

⁵ Villette Michel (1996), *Le Manager jetable*, La Découverte, pp. 159-182.

⁶ Cf. A. Solé.
EVA, Le fil qui hante

uniquement une responsabilité d'exécution. Or, trop souvent, les directions ne délèguent que ce qu'elles savent suffisamment modéliser (H. Bouquin, 1994) et qu'elles savent donc encadrer et surtout contrôler.

Lucky Luke et avec lui tous les hommes prudents que comptent les entreprises, professionnels, hommes de métier, hommes d'expérience nous invitent à admettre que la responsabilité ne peut être intégralement définie et prise en charge par le système organisationnel. En dépit des adeptes de la théorie de l'agence, elle ne saurait se réduire au respect d'un contrat. Dès lors, l'incomplétude des contrats, loin d'être un handicap pourrait être une solution. Relâcher le contrôle du respect des contrats, ne plus lier automatiquement le système de sanctions au modèle *ex ante* de performance pourraient paradoxalement être aussi bien la clef de la réussite que la cause, trop facilement identifiée, de tous les échecs. Parce que l'hyper-responsabilisation, qui n'est rassurante qu'en apparence, peut bien vite produire un contrôle déresponsabilisant.

Conclusion : autres histoires de Lucky Luke

Ainsi faut-il, toujours et encore plus, tâcher de coupler chaque décision à la valeur actionnariale, de renforcer ce fil qui chante la richesse de l'actionnaire ?

Comme H. Bouquin (2000) l'a montré, l'EVA et ses élagages sans précédents, nous semblent faire revivre, en pire, certaines périodes de l'histoire de la gestion où la logique financière était reine. Comme si l'on oubliait la transversalité, la synergie, l'apprentissage, le trio qualité-coûts-délais... La gestion s'inscrit dans un nœud de paradoxes : satisfaire l'actionnaire *et* les clients *et* les employés, gérer la routine *et* préparer les lendemains, etc. Aussi vouloir contrôler la gestion, le plus étroitement possible, selon la seule logique de l'actionnaire, revient à déresponsabiliser. La responsabilité est avant tout capacité à faire face aux paradoxes tapis dans chaque situation. Elle ne saurait s'inscrire dans un système de gestion.

Nombreux sont les théoriciens de la gestion et les hommes d'entreprise avisés qui ont signalé, sans jamais pouvoir le démontrer tout à fait, que la prospérité d'une entreprise n'implique pas un contrôle maximum mais un contrôle bien tempéré. Ceci va à l'encontre de ce qui est généralement enseigné et surtout de ce qui est mis en pratique. L'EVA, mais aussi les systèmes d'information intégrés comme SAP poussent en effet à toujours plus de transparence et de formalisation, à toujours plus de reporting détaillés, accessibles à distance et susceptibles d'être interprétés hors contexte.

Les chercheurs en sciences sociales ont proposé le concept « d'organizational slack »⁷ pour caractériser la part des ressources d'une organisation non directement utilisée pour atteindre les objectifs organisationnels officiellement déterminés par les dirigeants : heures de travail perdues ou inutiles, temps d'arrêt des machines, matières premières gaspillées, capitaux inutilement immobilisés, surfaces de bureau ou d'atelier non indispensables, travaux administratifs apparemment superflus, études sans usage immédiat, essais et erreurs, bricolages et tentatives sans suite. L'organizational slack, c'est tout ce qui selon certains chercheurs s'oppose à l'efficacité et à l'efficacités. Mais ce pourrait être, selon d'autres, la source cachée de la réussite⁸.

En effet, non seulement il contribue à améliorer le confort des participants, apaisant tensions et stress, mais encore il pourra être utilisé, de façon plus ou moins discrétionnaire, pour réaliser des expériences, des apprentissages et mêmes des innovations que les dirigeants gagnent à tolérer (ou à ignorer) parce qu'ils ne savent ni les prescrire ni en contrôler le développement⁹. Cependant, plus le contrôle de gestion est sévère, plus on a les moyens comptables et informationnels de s'assurer que les résultats sont strictement conformes aux objectifs (efficacité) ; qu'un minimum de moyen a été employé pour atteindre l'objectif (efficacité) et qu'aucun moyen n'a été distrait de la poursuite des objectifs fixés par la direction (pertinence) et moins il existe de slack organisationnel.

Ce « progrès », cette réduction du slack, peut paradoxalement détruire de la valeur. Ainsi lorsqu'il se gagne en déniait toute pertinence au fragile récit construit dans la situation par les opérationnels au profit de l'autorité de chiffres, seuls autorisés à prendre la parole. Pourtant, comme cela est de plus en plus illustré, la mise en récit locale, collective, souvent polémique est un des moteurs cachés de la croissance. C'est une source d'énergie au travail et, sous réserve de débat, un chemin vers l'intelligence fine des situations et de leurs potentialités.

Dire que chaque décision doit être orientée vers la richesse de l'actionnaire n'est qu'une façon de raconter l'histoire, elle ne dévoile qu'une partie des drames qui se vivent chaque jour dans les entreprises. D'autres histoires, avec d'autres intrigues, sont à raconter, à nouer avec celle-ci. Mais en deçà de chacune de ces histoires, Lucky Luke rappelle chacun à ses responsabilités, s'il veut réaliser les projets dans lesquels il s'est engagé. Néanmoins, s'il est

⁷ March J ;C ; (1976), The Technology of foolishness. In *Ambiguity and Choice in Organizations* eds. G. March and P. Olsen, pp 69-81. Universitetsforlaget, Bergen.

⁸ Pour une revue de cette question voir Bourgeois, L.J. (1981) « On the measurement of organizational slack. » *Academy of Management Review*, Vol. 6. 29-39.

⁹ Nitin Hohria et Ranjay Gulati (1997), "What is the Optimum Amount of Organizational Slack ? A study of the relationship between Slack and Innovation in Multinational Firms." *European Management Journal*, Vol 15, N° 6. Décembre.

vrai comme le prétend J. March, que ce sont des histoires simples qu'il faut raconter, alors les contrôleurs gagneraient peut-être quelquefois à refermer leur portable et à ouvrir une bande dessinée. Quoiqu'il en soit, il n'est pas sûr, vraiment pas sûr, que l'histoire la meilleure soit celle d'un contrôleur de gestion solitaire (*lonesome*), *with a long way home* et qui tire plus vite que son ombre.

Correspondance : michel.villette@icloud.com

*