



HAL
open science

LA (RE)CONSTRUCTION PERMANENTE DU CONTRÔLE ORGANISATIONNEL - PROPOSITION D'UNE AUTRE GRILLE DE LECTURE DES PRATIQUES DE CONTRÔLE

Laurent Pierre, Jean Magne, Yoann Bazin

► **To cite this version:**

Laurent Pierre, Jean Magne, Yoann Bazin. LA (RE)CONSTRUCTION PERMANENTE DU CONTRÔLE ORGANISATIONNEL - PROPOSITION D'UNE AUTRE GRILLE DE LECTURE DES PRATIQUES DE CONTRÔLE. La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit, May 2009, Strasbourg, France. pp.CD ROM. halshs-00459636

HAL Id: halshs-00459636

<https://shs.hal.science/halshs-00459636>

Submitted on 24 Feb 2010

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.

LA (RE)CONSTRUCTION PERMANENTE DU CONTRÔLE ORGANISATIONNEL - PROPOSITION D'UNE AUTRE GRILLE DE LECTURE DES PRATIQUES DE CONTRÔLE

Laurent MAGNE, ATER en Sciences de gestion,
DRM - CREFIGE, Université Paris-Dauphine,
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny, 75775 Paris Cedex 16.
E-mail : magne_laurent@yahoo.fr

Yoann BAZIN, Doctorant en Sciences de gestion au LIPSOR, CNAM
Professeur Assistant, ESG Paris
169, Boulevard de la Villette, 75010 Paris
E-mail : yoannbazin@yahoo.fr

Résumé :

À l'occasion d'une recherche en cours (portant sur les liens entre l'audit interne, le contrôle interne et le *risk management*), nous avons constaté plusieurs décalages et insuffisances des approches usuelles du contrôle organisationnel : ni les versions professionnelles ni les approches académiques de ce concept n'ont permis de rendre compte de ce terrain particulier. Suite à cette insatisfaction sur la façon d'aborder le contrôle organisationnel, notre ambition est de proposer une autre grille de lecture des pratiques de contrôle, à partir d'une critique conceptuelle des travaux concernant les pratiques et les institutions. Notre étude exploratoire initiale nous permettra *in fine* d'illustrer le potentiel d'exploration de cette grille simple, qui détaille 4 traits morphologiques nous semblant intéressants pour comprendre et décrire les pratiques de contrôle.

MOTS-CLÉS : *CONTRÔLE ORGANISATIONNEL,
CONTRÔLE INTERNE, PRATIQUES, INSTITUTION,
MORPHOLOGIE.*

Abstract:

While carrying out a research study (about the links between internal audit, internal control and risk management), we faced several shortcomings of common and current approach to organizational control. Neither its professional version nor the academic concept, were able to account for this particular case study. Given this unsatisfactory result, we aim at proposing another analytical grid of control practices. This one is based on a conceptual critique of theoretical works on Practice and Institution. Our initial case study will finally provide us with an illustration of the exploratory potential of this simple grid. The latter consists of 4 different morphological features that have been found interesting in order to understand and describe control practices.

KEYWORDS: *ORGANIZATIONAL CONTROL, INTERNAL CONTROL, PRACTICES, INSTITUTION, MORPHOLOGY.*

À l'occasion d'une recherche en cours (portant sur les liens entre l'audit interne, le contrôle interne et le *risk management*), nous avons constaté plusieurs décalages et **insuffisances des approches usuelles du contrôle organisationnel** : ni les versions professionnelles ni les approches académiques de ce concept n'ont permis de rendre compte de ce terrain particulier. Suite à cette insatisfaction sur la façon d'aborder le contrôle organisationnel, notre ambition est de **proposer une autre grille de lecture des pratiques de contrôle** à partir d'une critique conceptuelle.

Partant du constat de **l'absence de consensus sur la définition du contrôle organisationnel**, si ce n'est le fait qu'il se cristallise autour de normes, nous verrons qu'il est paradoxalement lié au changement et qu'il présente un caractère toujours dynamique, sans cesse en mouvement. Nous essaierons d'appréhender sa morphologie selon deux axes complémentaires. Le premier sera celui de **la pratique**, activité apparemment routinière exigeant sans cesse des solutions locales, mélange constant de technique et de social. Le second sera celui de **l'institution**, moins état que flux, qui pourra être considérée tant du point de vue de l'institutionnalisation que de la routinisation. Nous serons alors en mesure de proposer une grille de lecture des pratiques de contrôle en milieu organisationnel. Pour des raisons de simplicité et de concision, nous ne diviserons cette grille qu'en quatre cases, mais il est évident que chacun des axes est un continuum (il y a routinisation dans toute institutionnalisation et du social dans toute technique d'organisation...) et que les deux axes ne sont pas nécessairement indépendants.

Notre **étude exploratoire initiale**, relative au secteur de l'assurance, nous permettra *in fine* **d'illustrer le potentiel d'exploration de cette grille simple**. Celle-ci détaille quatre traits morphologiques nous semblant intéressants pour comprendre et décrire les pratiques de contrôle, quatre traits selon nous insuffisamment représentés de façon simultanée dans les approches classiques.

1. LE CONTRÔLE ORGANISATIONNEL : DU CONCEPT ACADÉMIQUE ET PROFESSIONNEL À LA PRATIQUE CONCRÈTE

Le contrôle organisationnel, projet de maîtrise de l'organisation, est un sujet normalement central pour toute organisation mais il est finalement rarement étudié de front et dans ses multiples dimensions. Il recouvre ainsi un grand nombre d'acceptions (différentes pour le sociologue, le chercheur en sciences de gestion ou l'auditeur), manifestant ainsi tout autant la richesse que l'ambiguïté du concept. Après avoir passé en revue quelques-unes de ses définitions, nous essaierons d'appréhender le contrôle organisationnel et sa morphologie au travers de deux dimensions : la pratique et l'institution.

1.1. Définir ce qu'est, peut être ou doit être le contrôle organisationnel

1.1.1. Du pouvoir à la coordination : le « dénouement » académique des activités

Il est devenu classique, lorsque l'on parle du contrôle organisationnel, d'évoquer l'absence de consensus et la diversité des approches à son sujet (TANNENBAUM, 1954, 1968 ; OUCHI, 1979). Le sociologue privilégiera ainsi une vision en termes de pouvoir interpersonnel (ou d'influence, généralement liés à des ressources situationnelles) et fera du **contrôle organisationnel** « le contrôle que l'organisation exerce sur ses membres, à tous les niveaux » ; ce qui est très cohérent avec ses origines puisant dans l'étude des syndicats et la perspective sociologique classique de « **l'aliénation au travail** ». Extension du pouvoir personnel, le contrôle organisationnel conçu comme influence peut alors se mesurer sur une échelle, parfois simplement binaire. On sort dès lors difficilement de la perspective de la domination et du côté aliénant de la supervision, si ce n'est pour prescrire moins de contrôle organisationnel, ce qui revient en fait à moins de pression hiérarchique. Il y a souvent dans ces études une sorte de confusion entre une mesure du contrôle organisationnel, concept pris comme une réalité première et qu'il n'est nul besoin d'expliquer, et un style de management autoritaire, qu'il s'agit alors de **dénoncer** dans le sillage de l'école des relations humaines. La nature du contrôle est alors réduite à la simple hiérarchie, envisagée sous l'une de ses nombreuses modalités : la supervision directe. Cette première approche est ainsi quelque peu limitée.

Les managers feront valoir que les organisations ont été créées avec une intention, c'est-à-dire de façon instrumentale, en vue de la réalisation d'un ou plusieurs objectifs, que la

vulgate voudrait réduire à la seule rentabilité, à la finalité lucrative. Supports, instruments et agents d'une réalisation, les organisations vont être le lieu où des activités seront déployées pour répondre à ces finalités. Pour cela, il va falloir **coordonner ces activités et en assurer la bonne fin** : l'objectif est d'avoir le contrôle ; c'est un objectif de maîtrise, d'une certaine maîtrise, qui ne saurait qu'exceptionnellement être complète, puisqu'il s'agit de systèmes composés d'humains et non-humains, des systèmes artificiels complexes. Le contrôle organisationnel est ainsi un processus à l'œuvre dans l'organisation et qui se doit d'être entretenu. Les agents centraux de la construction et de la perpétuation de ce contrôle organisationnel (COLLINS, 1982) sont bien entendus les managers. Investis d'une certaine autorité à géométrie variable, ces managers utilisent/disposent de **cinq grandes façons de faire** (MINTZBERG, 1982) et chacune d'entre elles véhicule un « style de management » particulier : la supervision directe (coordination strictement hiérarchique), l'absence de supervision extérieure (ajustement mutuel ou autocoordination), la supervision indirecte (coordination par la standardisation des procédés/procédures, des qualifications ou encore des résultats). On retrouve finalement quelque chose d'assez proche des trois styles de supervision (ou de leadership) de BAUMGARTEL (1957) : Directive, Laissez faire et Participative. Autant de façons de faire, différentes et complémentaires, permettant un dosage donnant lieu à certains **styles de management** qui, eux-mêmes poussés à l'extrême, donnent à leur tour les cinq fameuses configurations de MINTZBERG. Dans cette perspective, la réalité des organisations et de l'art du management est ainsi affaire de **dosage**.

Mais que le style de contrôle soit coercitif, hégémonique, effacé/discret ou basé sur la concertation, « il n'est **jamais complet, ni achevé**. C'est un fait que les systèmes de contrôle font constamment l'objet de résistances, tant formelles qu'informelles, par les différents membres de l'organisation, souvent de façon inattendue » (PRASAD, PRASAD, 2000, p. 387), ce à quoi l'on s'empressera d'ajouter qu'ils peuvent aussi tout bonnement se dégrader pour des raisons de perte de pertinence et d'obsolescence : **processus à construire et à entretenir, le contrôle organisationnel doit ainsi tout autant être mis en acte que décrété** (*enactment*). La résistance spontanée au contrôle, toujours contraignant et habilitant (mais pas nécessairement dans des proportions identiques), peut avoir lieu sur le mode des routines défensives d'ARGYRIS (2003) qui permettent de résister à l'apprentissage et donc également au contrôle. Si refuser d'incorporer les routines, procédures ou normes prescrites dans sa pratique quotidienne est ainsi une forme de résistance au contrôle organisationnel, il ne faut pas oublier que celle-ci n'est pas nécessairement frontale ou latente, mais parfois aussi tout simplement inconsciente (PRASAD, PRASAD, 2000, p. 402) :

“While routine resistance may not always result in metaphorically splintering the bars of the iron cage, it stretches it in ways that make it a more habitable space for those for whom escape or exit is not a viable option. In carving out these spaces, it thus endlessly redefines the boundaries of organizational control, rendering them more precarious than one might be tempted to believe.”

Le contrôle possède donc une composante formelle, visible, « dure », mais aussi une autre, plus subtile, invisible, « souple » en quelque sorte : ainsi, le contrôle organisationnel « repose sur des dispositifs créés en son sein, des procédures, des incitations, des règlements divers, mais aussi sur des facteurs qui constituent ce que l'on pourrait appeler un « contrôle invisible », et qui poussent les acteurs à interpréter les mêmes faits de diverses manières, à écarter certains choix ou comportements comme inappropriés au profit d'autres jugés normaux, à trouver légitimes certains modes de direction et à contester certains autres, à adhérer à certains buts et à en rejeter d'autres comme inacceptables. Le contrôle formel, « visible », défini par l'organisation, n'est probablement efficace que s'il est considéré comme légitime par ceux qu'il englobe, et sa légitimité dépend sans doute de sa cohérence avec le contrôle invisible » (BOUQUIN, 2006, p. 55).

S'il est bien connu que le contrôle est affaire de normes, parce que affaire de comportements, il est donc intimement lié à une forme de prescription, prescription à renouveler au gré des apprentissages et désapprentissage. Il s'agit alors d'une situation dynamique dans laquelle il y aura un **écart permanent entre le contrôle prescrit et le contrôle réel** (BOUQUIN, 2006, fig. 2, p. 56). Comblé cet écart et faire passer des normes (comme la stratégie) dans le quotidien, c'est alors faire œuvre de contrôle organisationnel et les managers sont bel et bien alors aux premières loges (DENIS, 2007). Le contrôle organisationnel est en effet souvent envisagé sous l'angle wébérien de la bureaucratie et est ainsi perçu comme fondé sur des règles et règlements dont l'objet est de préciser quels sont les comportements souhaités et quelles sont les récompenses, ces dernières étant fondées sur des mesures explicites de la performance. Le contrôle organisationnel est alors assimilé à une **vérification continue** (contrôle) ou bien à la surveillance des membres de l'organisation, afin de fournir les (rétro)actions nécessaires (*feedback*) à la correction de toute divergence ou écart par rapport au comportement souhaité, ce qui est en fait **un processus mécanique et machinal, complètement programmé et cybernétique** qui revient au *task control* d'ANTHONY (1965, 1988) ou « contrôle d'exécution ».

Dans ce genre de démarche, on se concentre essentiellement sur les outputs que l'on vérifie continuellement, mais on laisse de côté la question du choix de la norme ou des inputs

(ressources humaines ou non), tout comme celui du processus de **transformation lié à ces dernières (formation ou socialisation pour les humains)**. Ces deux éléments que constituent la sélection et la socialisation posent en effet la question de l'anticipation (*feedforward*) et sont les processus de soutiens principaux du contrôle (JEAGER, 1983). Ces aspects étaient généralement tenus pour acquis et donc le plus souvent passés sous silence dans la plupart des études à son sujet (JERMIER, 1983). Ce dernier montre que les mécanismes du contrôle organisationnel sont finalement quasi identiques à ceux du contrôle social, dont ils forment d'ailleurs un sous-ensemble. L'on peut, à sa suite, proposer la caractérisation suivante : *“Organizational control is defined as the degree to which the decisions, actions, work products, and attitudes of employees are in compliance with the standards imposed by dominant personal and impersonal forces of the organization. An organizational control mechanism is any means or technique which promotes compliance with organizational standards, including: personnel recruitment, selection, training, and socialization; informal work groups; organizational technology; organizational architecture, and sensory aura; organizational structure; and organizational ideology and languages. Even this is a limited set of factors compared with those counted in descriptions of social control mechanisms”* JERMIER (1983, p. 318).

L'académie met ainsi en avant les processus et la référence à des normes plus ou moins implicites, oubliant parfois l'humain (au profit de processus impersonnels) sans lequel nul contrôle organisationnel ne saurait exister. Gardant ces définitions en arrière-plan, nous pouvons envisager le **contrôle organisationnel** de façon descriptive comme étant **le processus constant d'action sur l'action**. Celui-ci s'exerce au travers d'un ensemble de normes, d'actions et de dispositifs, **visant à orienter les comportements des membres de l'organisation** dans un sens jugé favorable à cette dernière.

Cette définition générale du contrôle organisationnel, contrôle fondé sur l'influence est plus détaillée et explicite que la vision « efficacité » d'OUCHI (1979, p. 833) : *“the mechanisms through which an organization can be managed so that it moves towards its objectives”*, et moins restreinte et volontariste que CARDINAL (2001, p. 22) : *« Control can be defined as any process by which managers direct attention, motivate, and encourage organizational members to act in desired ways to meet the firm's objectives »*. Ces deux définitions se focalisent plus sur les dispositifs particuliers et sur les modalités de contrôle que sur l'ensemble du processus. Cette vision plus réduite correspond mieux à celle généralement partagée par les professionnels de l'audit, dont la mission depuis le COSO de 1992 est de garantir le « contrôle interne », couramment restreint à une version comptable.

1.1.2. Une invention des professionnels comptables : le contrôle interne

Comme on vient de le voir, s'organiser c'est chercher à **atteindre certaines finalités** et, pour ce faire, mettre en place les **systèmes** et les **processus** (le fonctionnement des systèmes) qui permettent de les atteindre. Le contrôle interne est alors un **état** obtenu grâce à **différents dispositifs de maîtrise de l'organisation**.

Cette maîtrise résulte du fonctionnement de « **controls** », des « **sécurités** », qui peuvent être classées en deux familles internationalement reconnues : « contrôles comptables » et « contrôles administratifs ». Les « **contrôles comptables** » sont ceux que vérifiera l'auditeur externe, avec un point de vue financier, lié à la sauvegarde des actifs, à l'exactitude et à la fiabilité des informations comptables (ce qui est le sens de l'ancienne terminologie *internal check* et toutes les « **sécurités** » requièrent bien évidemment d'autres conditions de fonctionnement que la seule mise en place d'inspections ou de tests de conformités, cf. BECOUR, BOUQUIN, 1996, p. 45-51). Les « **contrôles administratifs** » sont quant à eux plutôt du ressort de l'auditeur interne (ou opérationnel) et concernent des préoccupations d'efficacité et d'efficience des opérations, ainsi que la mise en œuvre de la stratégie et des décisions du management. Si l'auditeur externe s'aperçoit qu'il peut compter sur des contrôles administratifs en bon état de marche (environnement de contrôle), il pourra baisser son degré d'investigation par sondage sur les contrôles comptables financiers, moins nécessaires en raison d'un bon « **contrôle interne** » opérationnel.

BECOUR, BOUQUIN (1996, p. 48) nous rappellent que, à l'origine dans les années 1940, le contrôle interne visait des « dispositifs mis au point par la direction pour éviter et corriger les erreurs ou les actions non conformes, permettant ainsi d'alléger le contrôle *externe* de l'audit. **Conçu ainsi, le contrôle interne visait donc les procédures répétitives à incidence sur les comptes et la préservation du patrimoine** ». Au fond, cette vision toujours d'actualité, se trouve déjà chez SWAYZE (1946, p. 273) pour qui : "*Internal control, to me, is nothing in the world but proper accounting organization*". L'idée implicite derrière cet allègement de la charge de l'auditeur externe (voir BOWER, SCHLOSSER, (1965), le SAS 1 de 1973 et WALLACE (1981, p. 669-672)) est une économie en frais d'audit, mais c'est au management de procéder à l'évaluation coût – bénéfice qui permet de s'assurer que le niveau de contrôle interne atteint n'est ni trop faible (*material weakness*), ni trop fort : juste suffisant.

Affaire de mesure, l'OECCA (1977, in BECOUR, BOUQUIN, 1996, p. 50) observe que « ***l'aspect original du contrôle interne réside dans son caractère induit, lié organiquement à la structure et aux procédures de l'entreprise. (...) Le contrôle interne n'est, en soi, ni un***

ystème distinct, ni une fonction de l'entreprise. Il est idéalement une préoccupation : la volonté de l'entrepreneur, qui organise son entreprise, de prévoir dans chacune des modalités qui concourent à sa gestion, les « sécurités » qui permettent d'en assurer, autant que possible, l'autorégulation et l'autocontrôle. C'est la présence de ces « sécurités » dans les systèmes qui manifeste le contrôle interne de l'entreprise, tant dans les domaines techniques qu'administratifs » avant d'ajouter que le contrôle interne a pour but « **l'application des instructions de la direction et l'amélioration des performances** ». Ce dernier élément est d'ailleurs tout à fait cohérent avec la définition internationalement admise aujourd'hui qui est celle du COSO : « *Le contrôle interne est défini globalement comme un processus, mis en oeuvre par le conseil d'administration, le management et les autres membres du personnel, conçu pour donner une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs dans les catégories suivantes : l'efficacité et l'efficience des opérations, la fiabilité de l'information financière, la conformité aux lois et aux règlements en vigueur.* »

Si le professionnel est volontiers sensible aux « systèmes », c'est-à-dire aux dispositifs techniques (visibles et importants, mais non suffisants), le contrôle interne dont le projet est bien celui de la maîtrise de l'organisation ne saurait s'y limiter. Le contrôle organisationnel (interne) est affaire d'orientation des comportements et, au fond, comme on le lit parfois, « **internal control is people** » (CARMICHAEL, 1970, p. 237). Le contrôle (organisationnel) interne résulte implicitement de l'interaction permanente des hommes et de ces systèmes, au sein de ces macro-artefacts hybrides (humains et non humains) que sont les organisations.

1.1.3. Quelle grille de lecture adopter pour étudier le contrôle organisationnel ?

À l'occasion d'une recherche portant sur les liens entre l'audit interne et le *risk management*, nous avons pu constater plusieurs décalages et insuffisances de ces approches usuelles du contrôle organisationnel.

Notre terrain nous montrait la **création d'une nouvelle fonction « contrôle interne »** (au même titre que la fonction « audit interne » ou la fonction « qualité »), service rattaché au siège et visant justement la maîtrise des activités ! Le contrôle interne des professionnels de l'audit, conçu comme état ou comme processus, ne permet pas de comprendre l'existence de ce nouveau service fonctionnel, qui devrait d'ailleurs être **contradictoire avec l'existence de l'audit interne** dont la mission principale est justement de garantir ce même contrôle interne ! Qui plus est, ce nouveau service fonctionnel n'était pas rattaché à l'audit interne mais à un nouveau **pôle « maîtrise des risques »**, pôle comportant en outre un service de « *risk*

management ». L'audit interne poursuivait pourtant sa vérification des processus et continuait d'être un agent de la conformité aux procédures.

La notion de contrôle comptable ou de contrôle administratif ne semblait pas faire grand sens ; pas plus que celle d'un changement du style de coordination (qui allait pourtant manifestement être altéré par cette réorganisation) ou de celle de la prise en compte d'une nouvelle forme d'aliénation au travail. **Tous les protagonistes de ces fonctions nous parlaient volontiers de leurs contributions au contrôle organisationnel et à la maîtrise de l'ensemble**, laissant entrevoir plutôt une redistribution des cartes entre ces fonctions et un changement dans la répartition du contrôle prescrit. Beaucoup d'allusions furent également faites à l'influence variée de chacune de ces fonctions sur les différents acteurs, bref au **contrôle « invisible »**, non nécessairement formalisé, mais qui était **explicitement l'un des enjeux affichés** par les responsables de ces fonctions. Comment comprendre et décrire cette situation où le contrôle organisationnel était en train de se (re)construire ?

Les parties précédentes ont montré l'ambiguïté de ce contrôle (organisationnel) interne, tantôt perçu comme un sous-ensemble purement technique voire comptable, tantôt comme une affaire de personnes et de relations interpersonnelles, voire de contrôle social. Il semble ainsi parfaitement **vain de séparer le technique du social**, le visible et l'invisible, l'un et l'autre se soutenant mutuellement. De même ce rapport obsédant à la norme et à son maintien reçoit plusieurs attitudes allant de la fixité cybernétique et mécanique à une attitude plus vivante et organique. Dans cette perspective, **modifier le contrôle organisationnel**, que ce soit pour construire, développer ou perpétuer, ne peut se faire sans changement sur les normes, mais donc aussi sans faire appel à **une dynamique qui relève de l'institution**, tant vu comme « fait d'instituer » que comme fait d'institutionnaliser (voir CAPPELLETTI, 2006).

Les **cadres conceptuels classiques du contrôle organisationnel**¹, qu'il s'agisse des considérations sur les « contrôles » (*behavior controls VS output controls*), ou (suite aux travaux d'OUCHI (1979) et à sa triade marché, bureaucratie, clan) leurs prolongements en *results controls*, *action controls* et *personnel controls* chez MERCHANT (1985), ou bien encore leur reformulation séquentielle en *input* (personnel) - *behavior* - *output* que l'on peut trouver chez CARDINAL (2001), n'envisagent pas spécifiquement ces dimensions et ne nous

¹ À l'exception dans une certaine mesure de la version rénovée de la typologie d'Anthony (BOUQUIN, 2006, p. 89-101) et du cadre souple de SIMONS (1995), mais qui présentent le désavantage de ne pas essayer d'intégrer toutes les dimensions de l'activité des gens. Ces deux typologies permettent une description ordonnée mais incomplète de l'organisation, ce que ne permettent pas leurs concurrentes, très focalisée sur la prescription.

permettent ainsi que d'aborder la question des modalités du contrôle et non sa reconstruction ou reconfiguration d'ensemble comme dans notre terrain nous le suggérait.

La **finalité** de ces cadres conceptuels est en effet principalement **prescriptive et non descriptive ou explicative**, puisque l'ambition d'Ouchi ou de Merchant par exemple est de définir quel type de contrôle est approprié pour quel type de situation. La modalité de contrôle est alors considérée comme exclusive, ce qui pose la question de son assise théorique réelle². Tant Merchant que Ouchi partent de la pratique pour établir leur typologie (qui a donc normalement une finalité descriptive, voire explicative) mais il cèdent à la tentation de la prescription et du consultant de faire des recommandations, sans disposer de schèmes explicatifs clairs. Centrés sur les modalités de contrôle, **ils tendent à faire perdre de vue** ce qui nous semble fondamental dans l'étude du contrôle organisationnel : l'action humaine et sa variété, au profit des « systèmes » ou des « contrôles ». Au vu de l'insuffisance des cadres académiques et professionnels relatifs au contrôle organisationnel, nous allons essayer de **proposer une autre grille de lecture** permettant de décrire plus complètement l'action et son articulation, de façon à pouvoir **étudier le contrôle organisationnel et sa morphologie**, morphologie globalement ignorée par les typologies classiques (sauf Anthony et Simons).

1.2. Appréhender le contrôle organisationnel au travers des pratiques et des institutions

1.2.1. Le contrôle, les pratiques et l'organisation

Partant de BOUQUIN (2006), nous avons vu en quoi le contrôle organisationnel s'appuie tout autant sur un contrôle visible (procédures formelles) que sur un contrôle invisible (dispositifs informels ou peu conscients) et que ce n'est que la combinaison des deux qui nous permettra de bien saisir l'articulation entre action, contrôle et organisation. Ceci correspond assez bien à la « dualité du structurel » explorée par GIDDENS (1987) pour qui le lien entre un système à la fois habilitant et contraignant et l'activité des acteurs se comprend au travers de **la notion de pratique**. Deux interrogations émergent alors : **comment le système façonne-t-il les pratiques ? Comment les pratiques influencent-elles le système ?** En outre, le contrôle organisationnel étant l'action sur l'action, l'exercice du contrôle relève dès lors des « *formes de pratiques ayant des conséquences politiques (intentionnelles ou*

² La reformulation séquentielle, introduisant un avant, un pendant et un après, est probablement un premier pas dans cette direction. La triade Finaliser, Piloter, Postévaluer d'H. Bouquin permettrait d'ailleurs de la préciser.

non) », ORTNER (1984). Nous sommes donc dans une approche de l'action humaine envisagée également sous **l'angle politique** au sens large ce qui fait ainsi émerger un aspect intéressant du contrôle organisationnel : sa dimension pratique qui permettra une explication du lien entre l'activité humaine et une entité globale, le système.

Caractérisée par un foisonnement de travaux (cf. le « *practice turn* » en sciences sociales), nous ne retiendrons de la notion de pratique que les facettes pertinentes dans l'étude du contrôle organisationnel. SCHATZKI et *al.* (2001) attribuent au concept de « pratique » une capacité heuristique forte malgré les **multiples divergences qui portent sur sa nature**. Ils en proposent cependant une définition *a minima*, où la pratique est « *une panoplie d'activités humaines matériellement médiée principalement organisées autour de compréhensions partagées* » (SCHATZKI et *al.*, 2001, p. 2), soulignant au passage leur **caractère incorporé et fondamentalement intégré dans un champ de pratiques**. En outre, en rester à une approche monolithique de la pratique ne permet pas de comprendre finement les modalités du contrôle et nous nous proposons donc de l'envisager tant dans son versant technique ou « hard » (savoir-faire) que dans son versant social ou « soft » (savoir-être) afin de pouvoir comprendre et décrire les pratiques de contrôle.

La **dimension technique** (hard) de l'action porte sur ce qu'il y a de **savoir-faire** dans la pratique qui, étymologiquement, vient du grec *prassein* qui signifie « *faire, accomplir, exécuter* » ce qui souligne son caractère relativement standardisé pour un praticien cherchant à répondre à des situations similaires. En pâtisserie par exemple, la recette demande une précision telle qu'on entend souvent dire qu'elle est plus une science qu'un art... En cela, la dimension technique apparaît comme **contraignante** et, à l'extrême, porte à l'application stricte d'une procédure figée qui fera généralement l'objet d'une forme de contrôle formel et donc visible. La pratique ne saurait pourtant se réduire à une simple application téléologique à vocation efficiente, elle possède **une dimension génératrice, habilitante**, sans cesse en adaptation face à des situations toujours différentes demandant expérience et dextérité, pouvant aller jusqu'à l'improvisation. Suivant la même recette, on ne fait finalement jamais deux fois un gâteau rigoureusement identique !

En parlant de « *rites* » et de « *bricolage* », DE CERTEAU (1990) décrit le quotidien comme s'inventant « *avec mille manières de braconner* » et les individus font ainsi preuve de créativité dans l'élaboration de procédures leur permettant une **réappropriation** de l'espace. La pratique apparaît alors aussi comme un **savoir-être** (soft) que le contrôle ne pourra appréhender que de manière plus rituelle ou cérémonielle (OUCHI, 1979). Ces deux dimensions, sociale du savoir-être et technique du savoir-faire, permettent de comprendre en

quoi **la pratique** est une tâche en **apparence routinière**, mais qui, en fait, oblige le praticien à **inventer constamment de nouvelles solutions adaptées à leur contexte propre** (contingence).

La question du contrôle interne nous ancre dans un contexte organisationnel. On peut alors aussi voir comment l'action et son contrôle (et donc la norme), vont être intrinsèquement liés aux **pratiques organisationnelles**, depuis leur expression la plus formelle (la règle), en passant par l'acquisition de la capacité d'agir des praticiens (le sens pratique), jusqu'à leur forme plus diffuse et collective (la communauté de pratique).

Partant du constat que l'usage d'une règle ne peut se réduire à une seule et même activité, car l'usage porte en lui-même la potentielle reprise de cette activité dans un autre contexte et par d'autres hommes, WITTGENSTEIN (1953), dans ses *Recherches philosophiques*, affirme qu'une intention de jouer ne peut se faire qu'en référence aux règles du jeu envisagé dans une société préalablement pourvue de pratiques de jeu. Dès lors : « **suivre une règle** » **est fondamentalement une pratique**. Dans le paragraphe 206, il ira même jusqu'à rapprocher cette démarche de « suivre une règle » à celle « d'obéir à un ordre ». **La norme sera chargée**, dans l'approche wittgensteinienne, de « *trancher les conflits entre les règles* » (LIVET, 2006), et donc, finalement, **de trancher entre les pratiques**. Apparaît ainsi la vertu régulatrice de la norme dont la mise en place et le maintien est l'un des objets du contrôle.

Dans ce contexte de pratiques, force est de constater que le praticien fait preuve d'une certaine dextérité dans l'exécution de sa pratique. C'est ce que BOURDIEU (1980) va appeler **le sens pratique** qui est pour lui une disposition de l'agent lui conférant, sans calcul préalable, **une pertinence dans le déroulement et dans les anticipations qu'il fait de l'action**. Cette disposition, fondamentalement acquise malgré les apparences, est l'intériorisation par l'agent d'une extériorité dans une démarche d'entraînement et de répétition en général volontaire, d'assimilation de la norme. **Cette impression de facilité, d'ajustement spontané et pertinent, est donc le fruit d'un apprentissage par incorporation** qui fait du praticien ayant un sens pratique, ni un théoricien, ni un calculateur rationnel, mais plutôt quelqu'un ayant « un rapport pratique à la pratique »³. Le contrôle organisationnel pose ainsi la question de son exercice et des compétences (savoir faire et savoir être) de ceux qui vont l'exercer ou contribuer à l'exercer.

³ Et Bourdieu fournit de fait également la possibilité pour le chercheur de développer un rapport théorique à la pratique, rapport dès lors certes différent mais légitime.

Le contexte organisationnel nous invite à passer de l'analyse de l'action à celle de l'activité collective (LORINO, 2007), prise dans un champ de pratiques (SCHATZKI et *al.*, 2001) : **la communauté de pratique**. Au travers de cette notion, WENGER (1998) propose une perspective sociale de l'apprentissage, inséré dans les pratiques collectives de ces communautés. Ces dernières ont, selon lui, **trois caractéristiques fondamentales** : **l'engagement mutuel** d'individus dans des actions réalisées en vue d'une finalité, **l'entreprise commune**, sur la base des ressources tirées d'**un répertoire partagé** (routines, vocabulaire, outils, histoires, symboles, etc.). Étant une activité fondamentalement partagée – c'est-à-dire qu'*a minima*, elle sera commune – **la pratique participe ainsi de l'organisation en tant que flux** (*l'organizing* de WEICK, 1979) et la communauté de pratique permet ainsi, selon WENGER, de comprendre la pratique dans un contexte organisationnel, fait d'**imbrication permanente entre travail individuel et travail collectif, entre procédure formalisée et arrangements avec la procédure**.

1.2.2. La norme et son maintien : instituer

Des **règles constitutives** (qui coordonnent les pratiques) aux **règles régulatrices** (qui résolvent les conflits entre elles), l'activité courante de l'organisation ne peut se passer de règles de fonctionnement. Ce fondement transparaît tant dans leur création que dans leur quotidien et **contrôler** est ainsi un travail portant sur les **règles**. Dans la perspective du contrôle organisationnel, ces règles ne pourront en rester au simple statut d'impératifs explicites mais devraient être perçues comme étant naturelles parce qu'intériorisées. Ceci consiste à les transformer en **normes de jugement ou de comportement**, à renouveler et à perpétuer, engendrant ainsi un certain ordre social.

On est alors bien proche de la vision des **institutions** de SCOTT (2001) qui les décrit comme des structures sociales ayant atteint un **degré d'endurance élevé** composées d'éléments **normatif, régulateur et cognitif** qui, associés à **des actions et des ressources**, fournissent **stabilité et sens** à la vie sociale. Cependant, notre orientation pratique nous conduit à nous intéresser ici plus à l'institution en tant que flux instituant (*institutionalizing*) qu'en tant qu'état institué (*institution*), état que FLIGSTEIN (2001) définit comme un ensemble de « *lois et sens communs qui définissent les relations sociales, les positions au sein de ces relations et guident les interactions en donnant aux acteurs un cadre cognitif leur permettant d'interpréter les actions des autres* ». La proximité avec le concept de contrôle invisible est ici patente et manifeste.

Le maintien de la norme et son changement sont de ce fait des enjeux directs du contrôle organisationnel qui **cherche à influencer le cours de l'action** au travers de deux démarches complémentaires. Une première possibilité consiste à modifier le cadre de déroulement de l'action, approche du phénomène par l'extérieur, que nous appellerons **institutionnalisation** ; mais l'on peut aussi vouloir en modifier l'intérieur, le contenu de l'action (son script), nous parlerons alors de **routinisation**. Dans les deux cas, c'est bien d'institution-flux (*institutionalizing*) dont on parle, sans pour autant réduire ce processus à un simple flux ayant pour finalité l'institution-état (*Institution*). L'idée est alors bien de **saisir les modalités instituantes** dans le cadre du contrôle organisationnel qui cherche à mettre en place une norme et à la maintenir de façon plus ou moins durable.

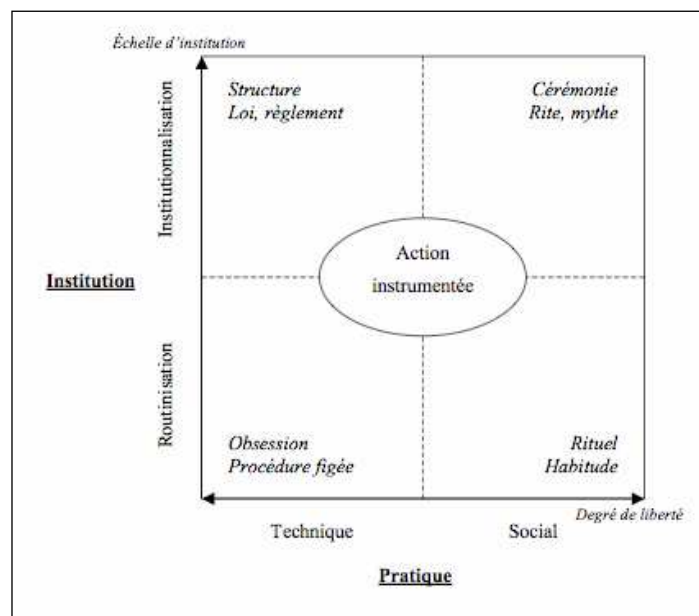
D'un côté de l'institution, l'institutionnalisation (fabrique d'une Institution) se présente comme un **mode de perpétuation de l'action**, par l'intermédiaire de son cadre, par opération indirecte sur son script (normalisation pour le versant technique, légitimation pour le versant social). Pour DOUGLAS (2004), l'institution est le résultat d'une cristallisation sociale partant de la constitution d'un groupe social perçut comme légitime. Cette dernière est le produit d'un style de pensée du groupe qui va **gouverner la perception** et ainsi intégrer les expériences passées pour guider ou limiter prévisions futures et incertitudes (préjugés absorbés par la mémoire collective ou prisme culturel). La dynamique instituante passe ainsi par **l'établissement de rôles, de catégories et de classification** qui ne touchent pas directement le contenu de l'action, mais plutôt son cadre cognitif de déroulement. L'institutionnalisation est alors envisagée comme un processus qui tend à faire d'une convention sa propre justification, qui devient à ce point évidente qu'à la question de sa raison d'être « *il est possible de répondre in fine en se référant au mouvement des planètes dans le ciel ou au comportement naturel des plantes, des animaux ou des hommes* » (DOUGLAS, 2004, p. 81). Ensemble d'évidences partagées, c'est donc un **processus d'acquisition de la légitimité** qui sous-tend l'institutionnalisation, dans un schéma autoréférentiel où la raison d'être de l'institution devient alors évidente pour tout un chacun, pour qui elle constitue désormais un acquis (« *taken for granted* »). En cela, l'institutionnalisation forge un **cadre cognitif** à la fois habilitant et contraignant qui sélectionne la facette de la réalité pertinente aux yeux de l'institution, mais donc aussi aux yeux de celui dont cette institution représente la culture.

De l'autre côté de l'institution (processus d'instituer), l'approche de Feldman permet de saisir ce qui est en jeu dans la routinisation de l'action. En définissant la routine comme un « *modèle d'actions interdépendantes, répétitif et reconnaissable, mobilisé par une multitude d'acteurs* » FELDMAN & PENTLAND (2003) insistent sur la dualité de cette notion, **à la fois**

une structure et son agence, une idée abstraite et son exécution. Ainsi, **routiniser** n'est pas seulement une simple formalisation de l'action, c'est **jouer à la fois sur une forme d'exécution et sur sa compréhension** ; l'action routinière n'est plus la simple exécution rigide d'un script mais elle devient porteuse d'une potentialité intrinsèque de changement. Il s'agit donc, pour le contrôle, d'encadrer à la fois cette dimension ostensible de la routine, qui permet de guider et de rendre compte de l'action, et cette dimension performative, c'est-à-dire l'exécution effective de l'action permettant sa création, son maintien ou sa modification. On comprend alors comment le contrôle visible peut aussi instituer un cadre cognitif sans pour autant relever de l'institutionnalisation, du seul cadre extérieur de l'action, pour émerger du cœur de l'action même.

1.3. Vers une grille d'analyse des façons d'agir sur l'action dans l'organisation

Munis de ces éléments, nous sommes désormais à même de proposer une autre grille de lecture, simple et synchronique, des façons d'agir sur l'action (contrôle) qui repose sur le **prisme de l'institution** (institutionnalisation et routinisation) **et de la pratique** (technique et sociale) et que l'on peut croiser avec un niveau d'analyse particulier (micro, méso ou macro). À l'intersection du technique et de la routinisation se trouve **la procédure** figée qui pourra apparaître dans l'organisation comme une obsession, une application ferme et stéréotypée dont l'évolution se conçoit à la façon de la dérive des continents. Lorsque l'on remonte vers l'institutionnalisation, on trouve la structure, c'est-à-dire les différentes régulations de l'action allant du **règlement** à la **loi**. Sur le versant social de cette institutionnalisation, il sera question de **cérémonie** et l'action organisationnelle y est alors vue sous le prisme du **rite** et du **mythe**. Enfin, à la croisée du social et de la routinisation, on trouve **le rituel** et tout ce qui concerne **les habitudes** des acteurs.



Appliquer à notre étude de cas, cette grille de lecture invite à se demander comment le contrôle organisationnel se construit et se perpétue au cours du temps. Mêlant l'ostensible et le moins visible (ou vu), cette grille propose un angle d'attaque original de l'action, toujours

plus ou moins instrumentée des humains dans le cadre organisationnel. Elle permet ainsi de visualiser et d'associer des perspectives complémentaires à même de permettre l'appréhension du contrôle organisationnel dans ses principales lignes de forces et donc devrait nous permettre de pouvoir caractériser sa morphologie. Cette grille suggère ainsi quatre grands éléments morphologiques à envisager de façon conjointe et dans leurs relations mutuelles : l'objet « contrôle organisationnel » ayant toujours plusieurs grandes facettes que l'étude des procédures, des rituels, des cérémonies et des structures devraient nous permettre de ne pas manquer.

2. ÉTUDE EXPLORATOIRE D'UNE ÉVOLUTION MORPHOLOGIQUE DU CONTRÔLE ORGANISATIONNEL

2.1. Méthodologie de l'étude

Notre **étude exploratoire de terrain** sera l'occasion de montrer qu'il s'agit de quelque chose de complexe, sur un cas concret et non spécifiquement destiné à cette étude : il fait partie initialement d'une autre recherche et nous faisons un usage secondaire de données primaires qui se prêtent pourtant bien à notre propos. Notre cas n'a donc pas vocation à prétendre à une quelconque généralisation mais participe d'une démarche exploratoire visant à produire un cadre d'analyse pertinent et fertile du contrôle organisationnel et de sa morphologie. Sa valeur est donc essentiellement illustrative de l'intérêt de la grille que nous venons de présenter et une série de recherches longitudinales qualitatives est envisagée pour continuer à approfondir notre démarche, démarche dont cette communication ne constitue qu'un premier essai.

Emprunté au monde de l'assurance, notre cas exploratoire part de l'irruption du *risk management* dans une grande organisation permet d'étudier la reconstruction du contrôle organisationnel qu'il entraîne, entre la stabilité (perpétuation) et le changement (évolution), effets pratiques d'un processus instituant et institué toujours en (re)construction. Nous avons procédé par entretiens semi-directifs compréhensifs et pratiqué un codage relativement ouvert (ce qui nous permet cette réutilisation comme « test secondaire » de données primaires). Menés sur un mode empathique, plutôt naïf dans la formulation de ses questions, ces entretiens ont présenté une grande complémentarité de contenu et très peu de contradictions entre les 5 protagonistes que nous avons rencontrés. Ceux-ci se sont d'ailleurs montrés plutôt

confiant vis-à-vis de leur « observateur », les poussant parfois à quelques confidences, facilement triangulées à l'aide d'éléments manifestes par analyse de documents internes et de données secondaires. En réécoutant et relisant nos notes, entretiens et documents, nous avons fait nôtre le précepte du fondateur de l'ethnologie moderne de la France, A. Van Gennep (1911, in SEGALIN, 2005, p.31) : « pour comprendre un rite, une institution ou une technique, il ne faut pas l'extraire arbitrairement de l'ensemble cérémoniel, juridique ou technologique dont il fait partie ; mais il faut toujours, au contraire, considérer chaque élément de cet ensemble dans ses rapports avec tous les autres éléments ». Précepte dont l'application au contrôle fut toute naturelle !

2.2. Mettre les risques sous contrôle : du contrôle de gestion au *risk management*

Nous présenterons dans un premier temps le cas et la situation de ses principaux protagonistes, puis, dans un second temps, nous synthétiserons les différents éléments que notre grille d'analyse avait fait affleurer au cours de cette présentation.

L'organisation que nous allons étudier sont les **Assurances Fédératives Générales (AFG)**, petit groupe, lui-même filiale à 100% d'une entité de plus grande envergure. Bien connu de ses nombreux clients, les AFG souffrent d'un **déficit d'image** associé à une piètre qualité de service (ressenti) et, pire, ont eu à faire face il y a 2 ans à un **problème majeur de fraude** dont les médias s'était empressé de faire l'écho, ce qui a grandement inquiété les diverses parties prenantes qui n'ont pas manqué de s'en plaindre vertement lors du dernier Conseil d'Administration et ce qui était des plus mal venu après l'entrée en vigueur de la LSF et du renforcement du contrôle interne !

Suite à une volonté politique forte et lié à la **nécessité d'une bonne image auprès des parties prenantes**, il fut ainsi décidé de créer un **nouveau département de « maîtrise des risques »** afin de renforcer le contrôle organisationnel interne, département composé entre autres d'un **service de Contrôle Interne (CI)** et d'un **Risk Manager (RM)**, puisque la version rénovée du COSO (guide de référence du contrôle interne issue de la Commission Treadway, justement relative aux fraudes), le COSO II centrés sur les risques, semblait y inviter clairement. On pourrait ainsi **renforcer l'action du service d'Audit Interne (AI)** qui n'avait pu empêcher la fameuse fraude.

La fraude était effectivement inadmissible et d'ampleur inégalée. Elle avait un caractère emblématique des déficiences des AFG, mais le problème était et est toujours endémique, de nombreuses **fraudes de moindre ampleur** ont régulièrement lieu et le

contexte de rigueur budgétaire dans lequel se trouve le groupe les rend particulièrement intolérables. On a donc chargé le service de **CI**, nouvellement officialisé dans l'institution, de la surveillance permanente et continue de ce problème, tout comme de celui de **l'amélioration de la qualité de service**. Le CI s'est en effet vu confier la mission plus large de « **maîtriser les activités** »... Amitieuse et séduisante, celle-ci pourrait pourtant faire double emploi avec celle de l'AI et cette jeune structure va donc devoir trouver un positionnement et une identité qui lui permette de se faire accepter du plus grand nombre afin de pouvoir remplir sa mission.

Déjà dans la maison depuis plusieurs années, le nouveau responsable du CI sait qu'il a tout intérêt à jouer une stratégie de différenciation d'avec l'AI auprès des agences locales s'il veut être entendu et accepté. Pour lui, cette démarcation est une condition *sine qua non* si l'on souhaite **faire passer de nouveaux réflexes dans la pratique sans être victime d'anciennes routines**, ce qui suppose d'aller faire « le tour des agences » et de « faire des formations », **démarche tout autant cérémonielle qu'utilitaire techniquement**, dont l'intérêt est simple : donner un contact direct au responsable du service CI, qui se positionne comme aide pour améliorer les performances, comme *business partner* très à l'écoute du terrain... et qui du coup « passe bien » auprès des agences, puisqu'il n'est « pas un flic tatillon comme ceux de l'audit interne », et pour une fois que quelqu'un s'intéresse un peu à eux et passe les voir assez régulièrement... le rituel nouveau a quelque chose de gratifiant pour les agences qui, ainsi au centre de l'attention, se sentent parfois célébrées et sont d'autant plus enclines à **mettre en œuvre les conseils du CI dans leurs pratiques quotidiennes**.

En outre, l'utilisation récurrente, liée à la référence de sérieux constitué par le COSO II, de la **notion de « risque opérationnel »** permet de dédramatiser la situation qui n'est plus exactement une faute dont on est coupable et d'en apprendre plus sur l'activité réelle des agences, parfois très éloignée du modèle prescrit. Le risque opérationnel appelle une vigilance spécifique à laquelle les conseillers en agence peuvent **adhérer sans trop remettre en cause leurs anciennes pratiques**. Ainsi se développe la cartographie des processus et se capitalise la connaissance de l'activité sous forme de **management de la qualité** et de fiches de contrôles discriminants, à appliquer pour chaque dossier, sobrement baptisée de « fiche d'activité ». Le rappel de **l'enjeu de certification ISO** permet de mobiliser autour d'une valeur perçue positivement par les agences, souvent en mal de reconnaissance et de valorisation, **imbriquant étroitement contrôles qualités et les « sécurités » du contrôle interne**.

C'est ainsi que s'est développée petit à petit un **début de « culture CI »**, bâtie autour d'un manuel CI d'abord de quelques pages (ressemblant plus à une collection de fiches) et ensuite d'un questionnaire d'autoévaluation destiné à **évaluer par agence la maturité du CI** et qui s'étoffent au fur et à mesure, avec l'appui des principaux acteurs, manuel à la fois **vecteur de « bonnes habitudes »** (consistant principalement en des « sécurités » et « contrôles »), **mais aussi de l'identité**, puisqu'en 2 ans, le mot CI est déjà devenu un label connu. **De nouvelles routines ont ainsi été acquises** : un petit reporting de contrôle interne, un plan d'action et d'amélioration (toujours de rigueur), mais surtout beaucoup de bon sens, sans qu'il s'agisse d'un rapport lourd ou compliqué, une vérification des progrès sous forme de « contrôles qualités », des contacts fréquents...

Autant d'éléments qui font de ce dispositif de contrôle **un contrôle permanent, bien mieux vécu que le contrôle périodique de l'audit**, vécu comme la **probabilité mythique d'un remaniement quasi imminent du personnel** de l'agence. Le **rituel** de l'audit était ainsi toujours le même avec des contacts sobres et distants du personnel, une grande exigence de documentation, une obsession du détail et toujours des surprises à la clé... Mais depuis l'institutionnalisation du contrôle interne, les rapports des agences avec l'AI a commencé à évoluer : **les acteurs** ne peuvent plus se retrancher derrière les arguments, il y a peu classiques, de l'inadéquation des procédures, puisqu'ils **participent désormais plus activement à leur élaboration avec le CI, garant de la méthodologie que l'AI ne fait plus que vérifier**. Cette neutralité d'attitude issue **des nouvelles routines** et façons de faire mises en place et qui commence à devenir visible (**en dépit de vieilles habitudes** et des histoires que racontent certains anciens) est un soulagement opérationnel certain pour les auditeurs dont la peur du conflit tournait parfois à l'obsession, mais également une **source de problèmes potentiels pour leur activité bien institutionnalisée**.

Dans une telle situation, il serait en effet facile de les cantonner à la vérification et quelques audits surprises, concurrencés d'une certaine façon par le CI. Les auditeurs éprouvent AINSI quelques **soucis de légitimité** et en particulier vis-à-vis de la direction qui a été à l'origine de ce nouveau département « Maîtrise des risques », auquel le CI est justement rattaché. N'est-ce pas là un signe de risque à terme de suppression ou d'allègement significatif de l'AI ? Le COSO II est ici source d'ambiguïté pour l'AI puisque, le faisant reposer sur les risques avec son « *enterprise risk management* », il le rend **potentiellement redondant de ce nouveau département justement doté d'un *risk manager* !** L'alliance avec cette jeune recrue est pourtant possible ; fraîchement arrivée, elle ne dispose que de peu d'expérience et de légitimité, ce qui la pousse à demander des conseils aux auditeurs plus expérimentés. En

outre, il est facile **d'orienter certains des aspects de son travail de cartographie des risques**, puisqu'il n'y a aucun historique autre que celui possédé par les gens de l'audit.

L'AI peut alors **légitimer son plan d'audit annuel** en l'appuyant sur la cartographie des risques, faisant ainsi montre d'un travail collaboratif et sérieux et préservant, **de façon très cérémonieuse**, tout à la fois son image et sa crédibilité auprès de la direction, ce qui lui permet par ailleurs de **proposer de nouvelles routines au travers de missions ponctuelles...** mais potentiellement stratégiques pour la direction qui se trouve aujourd'hui dans un contexte de réorganisation où une fusion avec une importante société de service du groupe est très vraisemblable et pourrait changer quelque peu la donne. Là au moins, son expertise technique et son assise ne pourront pas être ébranlés. Il peut en outre proposer des **missions transversales** d'audits des processus et non d'audit de site comme c'est encore classiquement le cas, **innovation technique** qui, si elle était entérinée par l'institution, serait valorisante et constituerait un joli déplacement, sous forme de l'arabesque latérale, dans une mission plus pérenne.

C'est d'ailleurs sur cette question de la mission qui lui a été confiée que le *risk manager* s'interroge. On lui a demandé **d'aider à la mise en cohérence de tous les dispositifs participant à la maîtrise des risques** et donc également les dispositifs de contrôle. Au fond, on lui a demandé de s'occuper plutôt des **risques « stratégiques »** et bien entendu de la question de l'image, si importante pour la direction dans ses rapports avec les parties prenantes. Mais comme tout est à construire, avoir une idée claire de ce que peut bien être la stratégie des AFG serait pour le moins utile, quoique peu correct au vu de l'ambiance politique qui semble animer la coalition dominante. Une démarche de *benchmarking*, histoire de voir ce qui se fait ailleurs, pourrait être utile pour avoir des idées sur les façons de procéder et **les bonnes pratiques**. Le processus de *risk management* va devoir se construire chemin faisant, au gré des informations glanées ici et là, et le responsable du CI, se trouvant dans une situation analogue, va pouvoir être un allié précieux. La démarche de cartographie des processus qu'il a commencé à initier est une base intéressante pour **modéliser les processus importants** des AFG et pouvoir identifier les grandes familles de risques. Une fois élaborée, validée avec les directeurs de branches, il sera possible de commencer les enquêtes et de proposer des plans d'actions, avant que les risques prioritaires ne soient arbitrés par le comité directeur. On pourra alors **communiquer sur cette norme de façon récurrente partout dans l'organisation**, en utilisant une lettre d'information, l'intranet, des formations, etc. de façon à l'institutionnaliser. On pourra ainsi amener les différents membres de l'organisation à penser la place qu'ils occupent dans les processus (et donc dans les risques) clés **de façon à ce**

qu'ils comprennent bien ces routines et à ce qu'ils puissent **communiquer à ce sujets les uns avec les autres**. C'est là tout l'intérêt de cette cartographie au niveau du groupe, destinée à mettre en évidence les zones où la maîtrise est insuffisante. Elle servira de modèle pour l'établissement des cartographies locales, sera **légitime puisque validée** par toutes les instances dirigeantes, et son **appropriation sera la base d'une nouvelle routine**, d'une « approche par les risques » qui aura du coup de bonne chance de faire souche et de **s'institutionnaliser durablement dans leurs pratiques managériales** et en particulier dans l'élaboration de leurs plans d'action. La cartographie des risques est ainsi un processus d'aide à la décision qui fournit un **encadrement cognitif** qui peut s'avérer très intéressant pour coordonner l'organisation. Les retours positifs **sur l'intérêt** de la cartographie par les managers de terrains, parce qu'elle les aide dans leur travail, sera le **facteur clé de la transformation de la routine en institution**.

Ce bref exposé du cas a permis de voir comment les **quatre cases** de notre grille d'analyse ont été **essentielle dans la révélation de « traits morphologiques » du contrôle organisationnel**, tout d'abord caractérisé (relativement aux informations que les auteurs ont pu obtenir) par une coordination très hiérarchique et décentralisée, basée sur les agences et la standardisation des procédures où l'audit jouait un rôle important de « contrôle repoussoir », fortement associé à la sanction négative. **L'action sur l'action** déjà existante dans l'organisation a été impulsée par le haut sous forme de nouvelles structures qui ont **profondément changé la morphologie ancienne** en suscitant en permanence **l'apprentissage et le désapprentissage de certaines normes**, en modifiant des structures, des processus et procédures, en supprimant et créant de nouveaux dispositifs, soit de façon institutionnelle et officielle, soit de façon plus souple en les faisant « passer dans la pratique » en mettant petit à petit « le pied à l'étrier » aux différents acteurs, en leur suggérant de façon plus ou moins explicite des routines qu'ils pourront se réapproprier et voir devenir « naturelles » et transparentes, « taken for granted », des évidences partagées. On aura ainsi **influé durablement sur les pratiques**, tant sur leur versant technique dont on aura modifié et aménagé le contenu, que sur leur versant social où l'on aura fourni tout à la fois de nouvelles façons de faire, de nouvelles habitudes, tant au niveau individuel que collectif. Cette orientation des comportements s'est bien faite sur des horizons temporels différenciés au travers des deux catégories de « risques opérationnels » et de « risques stratégiques », conformément à la définition du contrôle organisationnel que nous avons proposée en 1.1.1.

Notons incidemment l'absence totale d'implication du contrôle de gestion dans toute cette partie essentielle du contrôle organisationnel. Ce dernier semble se réduire à du reporting financier, à de la centralisation de données et de la surveillance des coûts (s'accordant malheureusement bien avec les craintes exprimées dans BOUQUIN, FIOL, 2007), et s'éloignant de plus en plus du *management control* et donc du management tout court...

Au-delà de considérations uniquement « techniques » (outils) ou « sociologiques » (pouvoir) qu'elle permet également de mettre à jour, notre grille nous a permis de voir la transformation progressive de l'organisation, parfois lente, parfois rapide, parfois voulue, parfois contrainte, au travers de l'évolution des lignes de forces et des modalités d'actions des processus, systèmes et structures de contrôle. L'irruption du *risk management* dans l'organisation s'est fait pour des raisons tout autant internes qu'externes et a plus été la manifestation visible **d'une demande de changement de l'organisation, bref d'action sur l'action de l'organisation. Le rééquilibrage nécessaire de l'ensemble** organisationnel s'est fait par arrangements successifs, autant d'occasions de changement des règles du jeu par les différents protagonistes, relativement à un système précédent qui avait fait long feu et fini par se discréditer en s'avérant être un système de contrôle inefficace, qui avait plus ou moins lentement dérivé.

Si le contrôle formel et visible est rééquilibré au sein d'une structure de contrôle renouvelée (nouveau département Maîtrise des Risques et son *risk managers* ainsi que le CI, à côté de l'audit et en l'absence d'un contrôle de gestion qui ne se cantonnerait pas à un *reporting* financier), c'est d'abord les changements induits sur le contrôle invisible via la nouvelle institutionnalisation en cours qui va produire les effets les plus pratiques, orientant les comportements d'une façon nouvelle et inédite où les différents protagonistes cherchent à trouver leur place, mais dont la coordination reste pourtant à inventer et à **stabiliser sans la fossiliser**... sous peine de devoir à nouveau reprendre le schéma d'ensemble et essayer de reconstruire grâce à un savant mélange d'existant et de nouveauté, souvent très relative. C'est finalement **le quotidien qu'il convient de réinventer, dans tout ou partie de sa routine et de ses institutions**. L'irruption du *risk management* n'a dans notre cas été qu'un révélateur intéressant de la construction du contrôle organisationnel grâce à la rupture qu'il a provoqué dans la pratique des protagonistes, la **rendant également visible par contraste**. On peut ainsi mieux comprendre l'un des paradoxes du contrôle organisationnel : « il faut que tout change pour que l'essentiel demeure », le principe du contrôle persiste dans un changement de sa morphologie.

Conclusion

Partant d'une approche conceptuelle du contrôle organisationnel, nous avons cherché à en présenter différentes facettes. Commenant par constater la **grande diversité des conceptions du contrôle**, nous avons proposé une approche simple et condensée. Nous avons alors cherché à proposer **deux axes intéressants** qui, une fois associés, permettent de constituer une grille de lecture à vocation exploratoire. Cette première étape ne nous permet pas encore d'expliquer le changement du contrôle (seulement de proposer quelques interprétations), mais seulement **d'explorer, de comprendre et de décrire** la (re)construction permanente du contrôle organisationnel. Sur la base de l'organisation que nous avons étudiée, nous avons pu confronter notre grille au terrain et ainsi en illustrer et tester la pertinence.

L'étude de cas a été l'occasion de souligner la conjonction des **dispositifs formels et informels et des effets visibles et invisibles** (ou peu conscients) pour les acteurs sur qui ils s'exercent et nous permet de tenter une première synthèse sur l'étude du contrôle organisationnel, montrant ainsi l'étendue du spectre à couvrir.

	Formel	Informel
Visible	<i>Études des outils classiques</i>	<i>Socialisation</i>
Invisible	<i>Effets pervers et fonction latente des outils de contrôle</i>	<i>Institution (taken for granted)</i>

Ceci suggère d'étudier les apprentissages et désapprentissage de toute sorte et en particulier d'étudier les rites, rituels, cérémonies, procédures, règlements, habitudes, etc. afin de permettre *in fine* de comprendre l'articulation du contrôle visible et invisible et donc **le dosage subtil et idiosyncrasique inhérent à tout système de contrôle**. Nos recherches futures chercheront à montrer que rituel, cérémonie et routine (au travers des schèmes d'utilisation des instruments de gestion par exemple) sont importants pour appréhender le fonctionnement réel d'un système de contrôle et que l'on ne peut se cantonner à l'étude des outils ou systèmes visibles, mais qu'il serait intéressant d'envisager *a minima* la conjonction de ces différents aspects venant à faire système et constituant ainsi le contrôle organisationnel.

Bibliographie

ANTHONY R. N. (1993), *La fonction contrôle de gestion*, Paris, Publi-Union, trad. [1988].

- ARGYRIS C. (2003), *Savoir pour Agir*, Paris, Dunod, trad., 2^e éd., [1993].
- BAUMGARTEL H. (1957), "Leadership Style as a Variable in Research Administration", *Administrative Science Quarterly*, 2, December, pp. 344-360.
- BÉCOUR J.C., BOUQUIN H. (1996), *Audit opérationnel - Efficacité, Efficience ou Sécurité*, Paris, Economica, 2^{ème} éd., [1991].
- BOUQUIN H. (1994), Article 33 : « Contrôle », in SIMON, JOFFRE (1994), Tome 1, p. 667-686.
- BOUQUIN H. (2005), *Les fondements du contrôle de gestion*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? », 3^{ème} éd., entièrement réécrite, [1994].
- BOUQUIN H. (2006), *Le contrôle de gestion – Contrôle de gestion, contrôle d'entreprise et gouvernance*, Paris, PUF, coll. « Gestion », 7^{ème} éd., [1986].
- BOUQUIN H., FIOL M. (2007), *Le contrôle de gestion : repères perdus, espaces à retrouver*, Poitiers, Communication au 28^{ème} Congrès de l'AFC.
- BOURDIEU P. (1980), *Le sens pratique*, Paris, Les éditions de minuit.
- BOWER J. B., SCHLOSSER R. E. (1965), "Internal Control - Its True Nature", *The Accounting Review*, Vol. 40, n°2, p. 338-344.
- CALLON M. (1986), « Éléments pour une sociologie de la traduction », *L'année sociologique*, n°34, p. 169-208.
- CARDINAL L. B. (2001), "Technological Innovation in the Pharmaceutical Industry: The Use of Organizational Control in Managing Research and Development", *Organization Science*, Vol. 12, n°1, p. 19-36.
- CARMICHAEL D. R. (1970), "Behavioral Hypotheses of Internal Control", *The Accounting Review*, Vol. 45, n°2, p. 235-245.
- CAPPELLETTI L. (2006), « Vers une institutionnalisation de la fonction contrôle interne ? », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Tome 12, vol. 1, mai, p. 27-43.
- COLLINS F. (1982), "Managerial accounting systems and organizational control: a role perspective", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 7, n°2, p. 107-122.
- DE CERTEAU M. (1990), *L'invention du quotidien*, 1. L'art de faire, Paris, Gallimard, coll. « Folio / Essais ».
- DENIS, J. (2007), « La prescription ordinaire. Circulation et énonciation des règles au travail », *Sociologie du travail*, n°49, p. 496–513.
- DOUGLAS M. (2004), *Comment pensent les institutions – suivi de: La connaissance de soi et Il n'y a pas de don gratuit*, Paris, La Découverte/Poche, trad., 3^{ème} éd., [1986].
- FELDMAN M., PENTLAND B. (2003), "Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change", *Administrative Science Quarterly*, n°48, p. 94-118.
- FETTER R., FREEMAN J. (1986), "Diagnostic Related Group: Product Line Management within Hospitals", *The Academy of Management Review*, vol. 11 (1), p. 41-54.
- FLIGSTEIN N. (2001), "Social Skill and the Theory of Fields", *Sociological Theory*, vol. 19, issue 2, p. 105-125.

- FOUCAULT M. (1973), *Le pouvoir psychiatrique, Cours au Collège de France 1973-1974*, Paris, Gallimard Seuil.
- GIDDENS A. (1987), *La constitution de la société*, Paris, PUF, coll. « Sociologies », trad.
- JAEGER A. M. (1983), “The Transfer of Organizational Culture Overseas- An Approach to Control in the Multinational Corporation”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 14, n°2, Autumn, p. 91-114
- JERMIER J. M. (1983), “Labor process control in modern organizations: Subtle effects of structure”, *Journal of Business Research*, Vol. 11, Issue 3, September, p. 317-332.
- SIMON Y., JOFFRE P. (1994), *Encyclopédie de Gestion*, Paris, Economica.
- LIVET P. (2006), *Les normes*, Paris, Armand Colin.
- LORINO PH. (2007), « Un défi pour les sciences de gestion : le tournant paradigmatique du modèle de la décision au modèle de l’activité collective », in MARTINET (2007), p. 69-83.
- MARTINET A.-C. coord. (2007), *Sciences du management – épistémique, pragmatique et éthique*, Paris, Vuibert, coll. « Fnege ».
- MERCHANT K. A. (1985), *Control in business organizations*, Boston, Pitman Publishing.
- MINTZBERG H. (1982), *Structures et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d’Organisation, trad., [1978].
- OUCHI W. J. (1979), “A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms”, *Management Science*, Vol. 25, n°9, Sep., p. 833-848.
- PRASAD P., PRASAD A. (2000) “Stretching the Iron Cage: The Constitution and Implications of Routine Workplace Resistance”, *Organization Science*, Vol. 11, n° 4, July-August, p. 387-403.
- SCHATZKI T. R., KNORR CETINA K., VON SAVIGNY E. ed. (2001), *The practice turn in contemporary theory*, New York, Routledge.
- SCOTT W. R. (2001), *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, Sage Publications, 2nd ed., [1994].
- SEGALEN M. (2005), *Rites et rituels contemporains*, Paris, Armand Collin, coll. « 128 – sciences sociales ».
- SIMONS R. (1995), *Levers of Control – How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Boston, Harvard Business School Press.
- SWAYZE W. S. (1946), “Internal Control in Industrial Organizations”, *The Accounting Review*, Vol. 21, n°3, Jul., p. 272-277.
- TANNENBAUM A. S. (1968), *Control in organizations*, New York, McGraw-Hill.
- WALLACE W. A. (1981), “Internal Control Reporting Practices in the Municipal Sector” , *The Accounting Review*, Vol. 56, n°3, Jul., p. 666-689.
- WEICK K. E. (1979), *The social psychology of organizing*, New York, McGraw-Hill, 2nd ed., [1969].
- WENGER E. (1998), *Communities of practice*, Cambridge, Cambridge University Press.
- WITTGENSTEIN L. (1953), *Recherches philosophiques*, Paris, Gallimard.