



**HAL**  
open science

## Les contrôleurs de gestion, “ médiateurs ” de la financiarisation.

Anne Pezet, Jérémy Morales

► **To cite this version:**

Anne Pezet, Jérémy Morales. Les contrôleurs de gestion, “ médiateurs ” de la financiarisation. : Etude ethnographique d’une entreprise de l’industrie aéronautique. Comptabilité Contrôle Audit / Accounting Auditing Control, 2010, 16 (1), pp.101-132. halshs-00498673

**HAL Id: halshs-00498673**

**<https://shs.hal.science/halshs-00498673>**

Submitted on 8 Jul 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.

Les contrôleurs de gestion, « médiateurs » de la  
financiarisation.

Etude ethnographique d'une entreprise de l'industrie aéronautique

*Management controllers as “ombudsmen” of  
financialisation.*

*An ethnographic study of an aeronautic company*

Jérémy Morales  
Anne Pezet<sup>1</sup>  
Université Paris Dauphine, DRM

---

<sup>1</sup> [jeremy.morales@hotmail.fr](mailto:jeremy.morales@hotmail.fr), [anne.pezet@dauphine.fr](mailto:anne.pezet@dauphine.fr)

## Résumé

De nombreuses études illustrent une montée en puissance de la fonction financière dans les organisations, qui traduirait un processus de financiarisation universel et inéluctable. Par une étude ethnographique, nous avons tenté d'analyser les impacts concrets sur les pratiques quotidiennes de gestion de cette tendance. Nous avons alors montré que la trajectoire de la financiarisation était influencée par la compétition qui s'instaure entre groupes professionnels dans les organisations. En retour, son apparente universalité peut être utilisée pour légitimer les arguments de certains acteurs au détriment des autres. Nous montrons donc dans ce papier comment les contrôleurs de gestion et leurs dispositifs jouent le rôle de passeurs de la financiarisation, sans négliger les adaptations et compromis, locaux et contextuels, nécessaires pour la faire entrer dans les pratiques concrètes d'une organisation.

Mots clés : financiarisation, contrôleurs de gestion, lutte intraorganisationnelle, ethnographie

## Abstract

*Many studies illustrate the increasing power of financial officers in organisations, as related to a universal and inevitable process of financialisation. Through an ethnographic study, we tried to analyse concrete impacts on daily practices of this trend. We showed that the trajectory of financialisation was influenced by a competition between professional groups. In the same time, its seeming universality is used to legitimate claims made by a group of actors. We thus try to show how management controllers and their devices play the role of smugglers of financialisation, without neglecting adaptation and compromise, local and contextual, necessary to make it enter the daily practices of an organisation.*

*Key words: financialisation, management controllers, intraorganizational struggle, ethnography*

## Introduction

La financiarisation des économies et des sociétés est devenue une antienne des discours, généralement anxieux, des mondes politique comme intellectuel. Epstein (2005) remarque que, durant ces trente dernières années, caractérisées par l'accroissement du rôle des marchés en regard de celui des gouvernements, trois phénomènes ont été identifiés : le néo libéralisme, la mondialisation et la financiarisation. Si les deux premiers ont fait l'objet de nombreuses analyses, et ne sont d'ailleurs pas totalement nouveaux (Bayard, 2004), le troisième est apparu plus récemment dans la littérature. En fait, la définition même de ce qu'est la financiarisation n'est pas bien établie. Epstein (2005) propose la suivante : « for us, financialization means the increasing role of financial motives, financial markets, financial actors and financial institutions in the operation of the domestic and international economies ». Krippner (2005), pour sa part, répertorie les caractéristiques majeures de la financiarisation : la *shareholder value* comme mode de gouvernance ; la suprématie croissante des marchés financiers sur le système bancaire ; la domination politique et économique d'une classe de rentiers ; l'explosion de la finance et d'une myriade de nouveaux instruments. Krippner (2005) en donne finalement sa définition de la financiarisation : « a pattern of accumulation in which profit making occurs increasingly through financial channels rather than through trade and commodity production ».

Ces définitions et caractéristiques décrivent cependant un phénomène essentiellement macroscopique. Or, en deçà des effets sur les modes de financement de l'économie ou de l'émergence d'une classe de rentiers, en deçà également des formes de gouvernance adoptées par les entreprises, la financiarisation agit sur les pratiques de management, et ceci pas seulement au niveau de la direction générale. Nous montrerons dans cet article, au travers d'une étude ethnographique, comment les exigences financières pesant sur une holding cotée percolent dans l'entreprise (appelée TechCo) jusqu'aux managers opérationnels. Le contrôleur de gestion, en tant que garant de la discipline financière, devient alors l'agent de la capillarisation du phénomène de financiarisation au niveau des pratiques quotidiennes. Or, cette capillarisation n'est pas une simple diffusion, et l'idéal de la financiarisation est influencé en retour par la résilience<sup>i</sup> des managers opérationnels, c'est-à-dire, dans notre cas, des ingénieurs. Cette « élasticité » n'est pas réductible à du conflit ni à de la résistance. Nous montrerons en effet que loin de se résumer à l'opposition entre la finance et une des autres fonctions de l'entreprise, opposition souvent décrite dans la littérature (voir notamment Armstrong, 1985 ; Fligstein, 1987 ; Dent, 1991 ; Oakes, Townley et Cooper, 1998 ; Briers et

Chua 2001 ; Ezzamel, Willmott et Worthington, 2004 ; Ezzamel et Burns, 2005), la financiarisation produit des effets contrastés : ce n'est pas tant sur l'objectif que financiers et opérationnels s'opposent que sur les moyens d'y parvenir. Tous sont bien conscients d'avoir à répondre aux exigences de rentabilité mais, alors que les contrôleurs prescrivent l'adoption d'outils de gestion plus financiers, les ingénieurs, qui détiennent une forme de légitimité historique chez TechCo, se considèrent comme les seuls capables d'améliorer la performance de l'entreprise. Après tout, la recherche, les innovations, l'excellence technique ne sont-elles pas créatrices de valeur ?

En deçà de ses modalités et de ses effets macro ou mésoscopiques<sup>ii</sup>, la financiarisation prend alors des allures de paradoxe. Tout en suscitant de la résilience chez les managers opérationnels, les exigences des marchés financiers qui percolent de la holding vers les strates plus profondes de l'entreprise via le contrôle de gestion, participent à la fabrication d'un sujet qui en accepte les présupposés mais élabore en parallèle des manières d'être et d'agir qui font qu'il n'est pas un automate. A propos de la globalisation, Bayard (2004) affirme, en préférant le concept foucauldien de gouvernementalité à celui de gouvernance, que « la globalisation instaure des rapports de pouvoir sans que ceux-ci excluent les pratiques par lesquelles nous nous l'approprions (...). La globalisation est notre parce que c'est dans sa dimension que nous façonnons notre éthique et notre corps, que nous concevons notre conduite de vie, que nous souffrons et que nous désirons, que nous soumettons et que nous sommes subordonnés » (p. 11). Ces pratiques combinent un travail sur soi, par la requalification des critères de performance, et un substrat matériel. Le contrôleur de gestion, qui instille les nouveaux critères, s'appuie sur un ensemble de dispositifs matériels. C'est cette combinaison que nous nous proposons de présenter dans cet article.

En effet, il ne s'agira pas seulement de montrer comment des logiques macroscopiques agissent sur des comportements locaux, mais de donner à voir et à comprendre comment des groupes professionnels différents s'appuient sur ces logiques, sur des interprétations différentes éventuellement, pour justifier le sens de leurs actions. A cet égard, l'objet de l'article est moins d'étudier, comme cela a été fait dans d'autres travaux, la construction d'identités professionnelles que d'analyser comment des individus ou des groupes convoquent des « idéaux sociaux », que ceux-ci soient historiques et culturels et par conséquent, plutôt locaux ou génériques et dans l'air du temps et donc plutôt cosmopolites. C'est là que réside la contribution de ce travail : les individus et les groupes, en plus de se construire des identités propres, mobilisent de manière presque conjoncturelle des arguments afin de justifier leurs

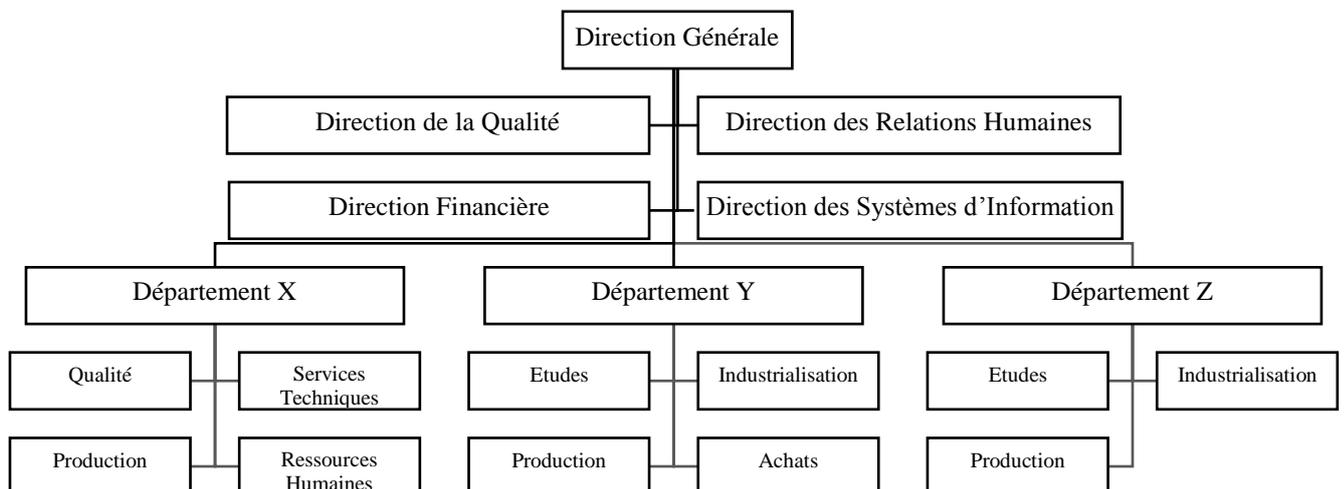
actions. Ce n'est pas tant le résultat, l'identité, qui nous intéresse ici que les modalités, et en particulier les dispositifs, de l'échange toujours instable qui se joue entre les identités.

La suite de cet article se déroulera de la façon suivante : après avoir présenté la méthodologie, nous donnons une description rapide de l'entreprise dont les caractéristiques ont induit la mobilisation de deux courants de littérature distincts. Enfin, sont exposées l'analyse du terrain au regard de cette littérature ainsi qu'une discussion autour des apports de l'article.

### Description du cas et méthodologie

TechCo est une société industrielle française du secteur aéronautique, de taille moyenne (un peu moins de mille personnes), filiale d'un groupe international diversifié (plus de dix mille personnes, pour un chiffre d'affaires de 2,3 milliard d'euros en 2006). Sa structure est divisée en trois départements, correspondant chacun à un type de produits. Les départements sont eux-mêmes divisés en trois services : la production (incluant parfois une direction des achats et une direction de la logistique), l'industrialisation (bureaux d'études et des méthodes) et les études (la recherche-développement). Deux départements se trouvent en région parisienne, sur le même site que le siège, et le troisième (le département X) est basé dans le sud-est de la France (voir le schéma 1).

Schéma 1 – Organigramme de TechCo



Notre analyse est basée sur une étude ethnographique de terrain (Van Maanen, 1979 ; Sanday, 1979). Elle repose notamment sur une présence prolongée de l'enquêteur sur le lieu de travail des personnes considérées. La principale méthode associée à l'ethnographie est l'observation directe des pratiques (voir Becker, 1958). Une immersion dans la vie

quotidienne et dans les situations concrètes de travail des personnes considérées est réalisée pour mieux comprendre les points de vue exprimés et les enjeux poursuivis (Dent, 1990 ; Covaleski et Dirsmith, 1990).

Un des auteurs a ainsi été recruté par le Directeur Financier Adjoint de TechCo. D'une durée de quatre mois (de mars à juillet 2005), sa mission officielle était de l'aider dans l'implémentation d'un progiciel de gestion intégrée<sup>iii</sup>. En particulier, l'observateur devait s'intéresser au « flux achats » et au « flux reporting » de l'entreprise. Concernant le premier flux, il s'agissait en fait de traduire sous la forme de « *workflows* » l'ensemble des tâches effectuées par les opérationnels depuis la création d'une « demande d'achat » jusqu'à la « sortie de stock » des pièces nécessaires à la production, mais aussi de s'assurer que toutes les informations concernant les fournisseurs seraient reprises correctement dans le nouveau programme. Pour le flux reporting, l'objectif était de préparer un cahier des charges pour l'élaboration, par la Direction des Systèmes d'Information, d'états permettant aux contrôleurs de gestion de continuer à produire le « book de reporting » de manière régulière.

Ce projet lui donna donc l'opportunité de rencontrer tous les membres de la Direction Financière (au sein de laquelle se trouvait son bureau), plusieurs membres de la Direction des Systèmes d'Information (tous ceux travaillant sur le projet), ainsi que de nombreux opérationnels (notamment les membres des services achats). La position de l'observateur, intégré à la Direction Financière mais éloigné des enjeux de carrière et d'influence de par son statut, lui a permis de nouer des contacts étroits avec les contrôleurs de gestion. Cependant, les standards du nouveau système informatique ne correspondaient pas parfaitement à l'organisation en place : il était donc nécessaire de choisir, pour chaque tâche, entre une modification de l'organisation et des développements informatiques spécifiques. Ainsi, l'observateur a eu l'opportunité de voir les opérationnels « déconstruire » et « rationaliser » leurs propres manières de travailler. De plus, sa position de « jeune diplômé » peu expérimenté et ayant tout à apprendre lui permettait de poser un certain nombre de questions, et d'obliger ses interlocuteurs à expliciter leurs pratiques considérées comme allant de soi. Enfin, la situation d'observateur participant permet de porter une certaine attention aux éléments matériels et symboliques, parfois occultés dans les discours : les lieux (disposition des bâtiments et des bureaux), les documents (journaux internes, tableaux fournis ou reçus par les contrôleurs de gestion, fichiers informatisés) ou les interfaces informatiques (qui imposent une configuration particulière de l'information traitée et de sa restitution) peuvent par exemple influencer la forme que prendra la mise sous contrôle de l'organisation.

L'utilisation d'une démarche ethnographique permet alors de voir apparaître des logiques contradictoires, des points de vue divergents (Ahrens et Dent, 1998). Si les discours des contrôleurs dessinent une certaine vision de l'organisation, celle-ci n'est pas nécessairement cohérente avec celle que donnent les managers opérationnels. L'objectif est alors de faire apparaître cette divergence, et de mettre au jour les similarités et différences entre les deux points de vue. Toutes les définitions de la situation sont donc considérées comme aussi valables que celle donnée par les financiers.

Au départ, l'observateur avait pour seul objectif de mieux comprendre le travail quotidien des contrôleurs de gestion. La démarche a donc été principalement inductive (Glaser et Strauss, 1967). La posture adoptée est ainsi marquée par la sociologie compréhensive et interprétative : il s'agit de comprendre le sens que les acteurs donnent à leurs actions (Weber, 1971), la construction d'une définition subjective du travail par les acteurs dans leurs interactions quotidiennes (Hughes, 1996 ; Goffman, 1961 ; Becker, 1963). Cette position justifie le choix d'une démarche qualitative, visant la compréhension « en profondeur » des pratiques, et donc d'aller observer *in situ* les pratiques de contrôle (Tomkins et Groves, 1983 ; Ferreira et Merchant, 1992). Dans la mesure du possible, l'observateur a essayé de relier ce qu'il voyait à ce que disaient ses interlocuteurs (Van Maanen, 1979), et de comparer (voire parfois de confronter) les discours de différentes personnes pour accroître la crédibilité de chaque information.

Les données recueillies consistent ainsi en une description systématique des lieux, situations et pratiques observées, et en une retranscription des discussions formelles (lors de réunions) et informelles (dans les couloirs, devant la machine à café, lors des repas) auxquelles l'observateur a pu assister. Pour ce faire, un journal de terrain a été tenu et mis à jour quotidiennement. Par exemple, lors de chaque réunion, la salle (sa taille, le mobilier, les décorations, les fournitures), les personnes (les personnes présentes, leur tenue vestimentaire, leur position autour de la table, les personnes invitées mais absentes) et les discours (ordre de prise de parole, contenu du discours, ton de voix adopté, sans oublier les plaisanteries et conversations périphériques) ont été systématiquement décrits (ce qui n'entraînait pas de difficulté particulière, étant donné que tous prenaient généralement des notes, et que l'observateur pouvait être chargé de rédiger un compte-rendu). De la même manière, après chaque repas, l'observateur notait quelques remarques sur les personnes présentes à sa table et sur ce qu'il avait retenu des discussions.

Après la fin de la période d'observation, des échanges téléphoniques et plusieurs retours sur le lieu de l'étude ont permis d'obtenir des informations complémentaires. Ainsi, chaque entretien formel réalisé a été l'occasion de revoir les membres de la Direction Financière. Nous avons rencontré, pour la réalisation d'entretiens semi-directifs, tous les contrôleurs de gestion, la responsable du contrôle de gestion, une assistante de gestion, une directrice des achats et deux managers opérationnels. Ces contacts répétés ont permis de prendre en compte certaines évolutions ultérieures à la période d'observation, par exemple les évaluations « à froid » du projet suivi ou les modifications de l'organigramme survenues après le départ de l'observateur. C'était aussi l'occasion de « tester » certaines hypothèses d'analyse auprès des personnes concernées, en confrontant nos conclusions au ressenti de certains membres de l'organisation.

Les champs théoriques mobilisés : lutte entre groupes professionnels et financiarisation

Deux champs théoriques sont apparus comme pertinents pour mieux comprendre les résultats de notre étude de terrain. En premier lieu, la littérature sur la lutte entre groupes professionnels dans les organisations, largement influencée par les travaux pionniers de Abbott (1988), nous est apparue comme incontournable, compte tenu des caractéristiques du cas TechCo. Cependant, cette lutte doit aujourd'hui être replacée dans le contexte de la financiarisation, dont l'étude a donné naissance à un champ de littérature prolifique mais plutôt pauvre en études empiriques de terrain.

*La lutte entre groupes professionnels : conflit et résistance*

De nombreux travaux anglais et nord-américains se sont intéressés à la lutte entre plusieurs groupes professionnels dans les organisations, notamment à celle qui oppose la finance et les autres fonctions de l'entreprise. La victoire de la finance, après un épisode de conflit et de résistance, en constitue généralement l'épilogue. Plus récemment, certains travaux se sont intéressés aux transformations qui s'opèrent dans les pratiques mêmes des acteurs, du fait de cette lutte. Ce sont ces deux perspectives que nous allons présenter dans cette section.

En comparant les situations anglaise et allemande, Armstrong (1985) a montré que le management financier n'était pas le seul possible. L'accession aux postes clés d'une organisation dépendrait en fait du résultat d'une lutte existant entre groupes professionnels (Fligstein, 1987). Cette lutte opposerait notamment les financiers aux ingénieurs (voir par exemple Armstrong, 1985 ; Dent, 1991 ; Vaivio, 1999 ; Briers et Chua, 2001) ou aux

commerciaux (voir par exemple Fligstein, 1987 ; Ezzamel et Burns, 2005). Les financiers sont aussi parfois présentés comme les représentants du management s'opposant aux ouvriers (voir notamment Ezzamel, Willmott et Worthington, 2004) ou aux groupes professionnels établis (voir notamment Ezzamel, 1994 ; Oakes, Townley et Cooper, 1998 ; Kurunmäki, 1999 ; Townley, 2002). La majorité des études concluent alors à la victoire du pouvoir financier, les autres groupes professionnels tentant vainement de résister au changement (Fligstein, 1987 ; Dent, 1991 ; Ezzamel, Willmott et Worthington, 2004 ; Ezzamel et Burns, 2005). La domination financière semble donc souvent considérée comme inéluctable (pour une exception, voir Jazayeri et Hopper, 1999).

Cette lutte entre professions amène alors à renégocier la balance des pouvoirs entre groupes professionnels au sein des entreprises, mais aussi à redéfinir les valeurs et objectifs que les individus considérés associent à l'exercice de leur métier. Plus qu'une lutte pour le pouvoir, il s'agit donc d'une lutte pour l'affirmation et le maintien d'une identité professionnelle (Covaleski, Dirsmith, Heian et Samuel, 1998 ; Oakes, Townley et Cooper, 1998 ; Townley, 2002 ; Ezzamel, Willmott et Worthington, 2004 ; Ezzamel et Burns, 2005). La rencontre entre logiques et rationalités divergentes crée alors un conflit de normes, qui ne peut être résolu que par la domination d'un des groupes sur les autres. Seule cette résolution du conflit permet de maintenir un ensemble unique de valeurs, donc une identité organisationnelle (Townley, 2002).

Dans ce conflit de normes et de valeurs, chaque groupe porteur d'un projet va tenter d'imposer sa vision de ce qu'est un comportement approprié (Fligstein, 1987). Pour cela, il doit alors influencer les autres groupes, qui ne suivent pourtant pas la même rationalité. Les compétences relationnelles de ses membres sont alors particulièrement utiles (Fligstein, 2001), car c'est par l'interaction et par la discussion que les individus peuvent réussir à faire passer les idées du groupe (Dent, 1991 ; Ahrens, 1997). Cette interaction peut cependant être distante et reposer sur l'utilisation de dispositifs et outils de gestion. En effet, la conception même d'un outil peut renfermer des théories (Beunza et Stark, 2004), alors que son utilisation nécessite une forme de pédagogie instaurant un pouvoir invisible (Oakes, Townley et Cooper, 1998). Il devient donc intéressant d'étudier les « *electronically mediated interactions* » (Knorr Cetina et Bruegger, 2002 ; Beunza et Stark, 2004).

Cette première série de travaux portant sur l'opposition entre les financiers et les autres fonctions d'une organisation présente deux caractéristiques. La première place la résistance au changement au centre de l'analyse. Les ingénieurs, les commerciaux ou les managers publics

s'opposent aux changements voulus par les financiers. La compétition entre groupes professionnels n'est donc pas étudiée dans ses effets quotidiens, mais plutôt à travers un épisode de changement, qui correspond dans les cas étudiés à la financiarisation des organisations. En particulier, le changement se voit attribuer une valeur positive. Les acteurs concernés sont alors présentés en termes de résistance, c'est-à-dire dans une position de refus. De là à penser qu'il s'agit du refus d'un progrès, le chemin n'est pas long (Armstrong, 1985). De plus, les travaux portant sur la résistance ne s'intéressent que peu aux forces intérieures ou extérieures qui impulsent et soutiennent les financiers. On notera cependant que certains travaux français ont ouvert la voie d'une analyse plus nuancée de la résistance. Ainsi les concepts de résistance discrète ou résistance culturelle développés par Fronda (2006) insistent sur le caractère positif de la résistance dans le changement.

La deuxième caractéristique des travaux sur les groupes professionnels est de s'appuyer sur une conception du pouvoir en termes de domination. Cette domination est même définitive et signe la « fin de l'histoire ». La logique financière finit par l'emporter malgré les résistances des autres logiques ou groupes. Il y a un vainqueur et c'est toujours le même. Cela renvoie d'ailleurs à l'idée sous jacente de progrès : le changement est considéré comme naturel, ce qui explique la victoire inéluctable de ses représentants. Le pouvoir dont il est question dans ce cas profite à un groupe professionnel au sein de l'organisation. Les financiers deviennent le maillon incontournable des grandes (et des petites) décisions. Mais c'est un pouvoir presque abstrait, transcendant. Il s'agira dans ce papier d'enrichir ce regard en questionnant le caractère évident, naturel et inéluctable de cette grande tendance qu'est la financiarisation. Notre conception du pouvoir sera de ce fait plus foucauldienne, faite aussi de savoirs, de dispositifs et de subjectivation (Pezet E., 2004). La discipline n'est pas une explication suffisante, le gouvernement des hommes suppose des techniques plus sophistiquées que la seule lecture par la domination brutale d'un groupe sur un autre. Au travers du phénomène de la financiarisation, nous analyserons les échanges entre les groupes ainsi que leurs modalités et leurs supports matériels.

### *Du micro au macro et vice et versa : la financiarisation*

La financiarisation dont nous avons donné la définition *supra* est indissociable d'un autre phénomène majeur, la mondialisation. D'abondants travaux ont, ces dernières années, traité de la mondialisation de l'économie et des transformations du capitalisme. Les

économistes de tout bord ont été particulièrement prolifiques, de Stiglitz, ancien économiste en chef de la Banque Mondiale et lauréat du prix Nobel, aux hétérodoxes français des conventions ou de la régulation (Orléans, Boyer, Aglietta en particulier). Les historiens ont montré que le phénomène avait des racines historiques profondes (Grataloup, 2006 ; Gruzinski, 2004). Les sociologues et les politologues n'ont pas été en reste, et l'on citera ici les travaux de Djelic et Quack (2003), de Fligstein (2001 ; 2004) ou encore ceux de Berger (2007). En management, les travaux de Batsch (2002), de Perez (2003) ou de Charreaux et Wirtz (2006) ont tracé les contours des nouveaux modes de gouvernance. Certains dirigeants d'entreprises se sont même joints à ce flot de réflexions sur les mécanismes et les conséquences de la mondialisation (Soros, Buffet ou Peyrelevade).

Ces travaux présentent une particularité forte, ils se concentrent pour l'essentiel sur les aspects macroscopiques (l'économie, la société) du phénomène de mondialisation. On citera ici les travaux des conventionnalistes et des régulationnistes (voir notamment Orléan, 1999 ; Boyer, 2000 ; Aglietta, 2000) pour l'économie et ceux de Fligstein (2001 ; 2004) ou Fligstein et Shin (2007) pour la sociologie. Les premiers tendent à tracer les nouveaux contours des modèles nationaux ou des régimes de production spécifiques dus à la mondialisation. Les seconds s'intéressent à ses effets sur l'industrie américaine en général et sur ses effets sociaux en particulier. Plus finement, Djelic et Quack (2003) cherchent à contextualiser le phénomène. Elles considèrent que la mondialisation, généralement analysée sous l'angle des causes entraînant de multiples évènements, doit aussi être étudiée comme variable dépendante, comme phénomène non seulement explicatif mais explicable. Pour cela, elles conseillent de mettre l'accent sur l'historicité de la mondialisation, l'implication des acteurs et l'articulation entre le global et le local.

En effet, si la mondialisation produit des effets macroscopiques indéniables, elle s'insinue aussi localement au cœur du fonctionnement des entreprises. Des études empiriques faites aux niveaux mésoscopique (le secteur) ou microscopique (l'entreprise, ses acteurs, ses dispositifs) ont ainsi vu le jour (par exemple Palpacuer *et al.*, 2006, à propos de l'industrie agroalimentaire, ou Kaedtler et Sperling, 2002a ; 2002b, à propos de l'industrie automobile). D'autres travaux, enfin, se concentrent sur un phénomène plus circonscrit, celui de la financiarisation dans les entreprises (Cornelius et Gleadle, 2007 ; Ezzamel, Willmott et Worthington, 2007, etc.).

La financiarisation est décrite comme un phénomène intimement lié à celui de la mondialisation (Epstein, 2005). Aux définitions macroscopiques que nous avons données

dans l'introduction, nous pouvons ajouter des définitions plus ajustées. Lazonick et O'Sullivan (2000) insistent sur le passage d'un modèle de gouvernance « *retain and invest* » à un modèle « *downsize and redistribute* ». Kädtler et Sperling (2002) distinguent une financiarisation externe, venue des marchés, de la communauté financière et de ses leaders et une financiarisation interne qui en est la répercussion au travers du management stratégique de l'entreprise, de ses systèmes de gouvernement des processus internes et de ses initiatives pour restructurer l'entreprise. Enfin, selon Froud *et al.* (2000 ; 2002 ; 2004), les marchés financiers se situent à l'intersection des ménages et des firmes qui achètent et vendent des titres. Ils ne sont plus seulement des intermédiaires mais influencent fortement les comportements des entreprises et des ménages. C'est une dynamique nouvelle qui produit de l'instabilité, de la réversibilité et de l'imprévisibilité.

Dans les entreprises, et en particulier dans celles où la culture financière n'est pas dominante, la financiarisation va être saisie et portée par certains acteurs, les contrôleurs de gestion en particulier, soutenus par les dirigeants. Le cas TechCo illustre cette situation dans laquelle les contrôleurs de gestion et leurs dispositifs vont agir comme des passeurs auprès d'opérationnels rétifs et puissants. Cependant, l'échange qui se met en place entre les deux groupes professionnels n'est certes pas dénué d'inégalité mais ne conduit pas à la victoire de l'un sur l'autre.

#### Les contrôleurs de gestion, médiateurs de la financiarisation

Compte tenu de l'existence chez TechCo d'une « culture » technique forte face à laquelle les « financiers » peinent à s'affirmer, la question des effets de la financiarisation prend tout son intérêt. En effet, contrairement aux cas présentés dans la littérature *supra*, les ingénieurs de TechCo ne se plient pas totalement à la discipline des financiers, n'y résistent pas même de façon frontale. Chaque groupe élabore ses manières d'être et d'agir qu'il conforte à l'aide de rituels et de symboles. Dans cette construction, les dispositifs de management tiennent une place centrale. Nous allons commencer par dresser un bilan de la situation en opposant la culture historique de l'entreprise au projet porté par les financiers. Nous pourrons ensuite étudier les différents dispositifs de management utilisés par ces derniers pour modifier la situation dans un sens qui leur est plus favorable. Enfin, nous pourrons relier le projet des contrôleurs de gestion au phénomène de la financiarisation.

*Les deux sources de la légitimité : culture historique vs. financiarisation ou local vs. global*

A TechCo, ce sont les « Etudes », c'est-à-dire les activités de recherche, qui font la fierté de l'entreprise. En effet, l'entreprise vend en petites séries des produits de haute technologie : la recherche est donc considérée comme primordiale pour l'avenir de la société. C'est aussi une manière de témoigner d'une expertise particulièrement élevée pour les ingénieurs et techniciens concernés : quitter la production pour entrer aux études est vécu comme une amélioration du statut. Les deux directeurs des départements Y et Z ont ainsi suivi la même progression : ils sont passés de postes de directeurs de la production vers des responsabilités de directeurs des études, avant d'être nommés directeurs de leur département respectif. Ce sont donc les métiers techniques, faisant appel à des compétences d'ingénieurs, qui sont le plus valorisés dans l'entreprise. La « culture dominante » de TechCo est donc une culture d'ingénieurs, proche de celle observée par Dent (1991) dans une société de chemins de fer. Cette culture technique apparaît bien chez TechCo au travers des récits et des images véhiculés sur l'histoire de l'entreprise.

Le site Internet du groupe accorde ainsi une place importante à l'historique des produits et à la biographie des fondateurs, présentés comme les pionniers d'une industrie prestigieuse. Les récits et les photographies célèbrent le passé glorieux, illustrent la fierté de s'insérer dans une histoire qui est celle du progrès industriel et de la maîtrise technologique au service de la « conquête de l'air ». L'innovation et l'excellence technique sont donc les éléments essentiels de la valorisation symbolique présentée à travers les discours officiels du groupe. Alors, si la création de valeur pour l'actionnaire apparaît au détour d'un paragraphe exposant la stratégie du groupe, c'est bien comme une incidence comparée aux vrais enjeux que sont l'innovation, la technologie ou les processus de fabrication.

Cette culture technique ne s'incarne pas seulement dans les récits et discours de l'entreprise, elle prend aussi forme matérielle. Elle apparaît par exemple à travers l'allocation des bâtiments. Le site principal regroupe en effet deux adresses, ayant chacune un parking et un service d'accueil distincts. La première adresse rassemble plusieurs bâtiments sans étage, abritant la Direction Générale, la Direction des Relations Humaines, les Services Généraux, les ateliers de production et de recherche des deux départements, la Direction de la Qualité, ainsi que le comité d'entreprise et le restaurant d'entreprise. La deuxième adresse, plus récente, est un bâtiment de deux étages regroupant la Direction Commerciale, la Direction Financière et la Direction des Systèmes d'Information. Il est possible d'aller d'une adresse à l'autre sans passer par l'extérieur en empruntant un passage souterrain. Ce second bâtiment a

été construit en réponse à un problème de place, mais le transfert de l'ancien bâtiment vers le nouveau a été vécu comme une relégation plus que comme un gain d'espace par les services concernés. On observe donc une séparation symbolique entre les activités principales, plus prestigieuses, et les activités de support isolées, éloignées, cachées.

La légitimité de la technique dans l'entreprise apparaît aussi à travers les grands posters affichés dans de nombreuses salles, ou les pièces mécaniques présentées dans des vitrines à la manière des musées, qui rappellent sans cesse aux collaborateurs de TechCo la source des succès de l'entreprise. De manière plus rituelle, les salons aéronautiques ou la journée d'accueil des nouveaux embauchés témoignent de la fierté d'appartenir à une industrie de pointe. Ils sont ainsi l'occasion de montrer et d'expliquer les produits conçus par TechCo. La culture technique de l'entreprise est si prégnante que certains membres de la direction financière n'hésitent pas à la mobiliser en participant à la célébration des premiers pas de l'A380, avion géant conçu par Airbus et auquel participe TechCo, ou en rappelant le « mythe » du fondateur de l'entreprise, qui venait se poser en hélicoptère (qu'il conduisait lui-même) devant son bureau.

Cette glorification des ingénieurs est fréquente dans les entreprises industrielles françaises (voir en particulier les travaux en histoire et en sociologie sur le sujet ; en gestion, voir Lambert, 2005 ou Pezet, 2000). Pourtant, certains chez TechCo n'apprécient que peu cette situation. En effet, célébrer l'expertise technique de l'entreprise revient à faire passer au second plan les enjeux financiers. Le directeur financier, le directeur financier adjoint et les contrôleurs de gestion considèrent ainsi que la finance devrait avoir une place plus importante dans les décisions opérationnelles. En particulier, les contrôleurs de gestion, affectés chacun à un département opérationnel, sont régulièrement en contact avec les ingénieurs. Cette proximité leur rappelle quotidiennement la dévalorisation symbolique de la finance dans l'entreprise, tout en leur permettant de voir ce qui, dans une définition financière du métier, peut passer pour des erreurs ou des faiblesses de la part des opérationnels.

Ils cherchent alors à dénoncer une situation qu'ils jugent inadéquate : ils regrettent que leur travail puisse être perçu comme une ingérence dans celui des opérationnels. Plus précisément, ils se sentent contraints par les opérationnels dans leur propre travail. Ils arrivent à percevoir un certain nombre de problèmes, mais ne peuvent agir, car mis à l'écart du processus de décision. En particulier, leur position au sein de l'organisation ne leur permet pas de contraindre les opérationnels. Au contraire, leurs revendications doivent tenir compte

du point de vue opérationnel pour aboutir. Ayant connu une situation différente dans leurs anciennes entreprises, ils ont du mal à accepter cette position affaiblie. Ils se décrivent comme de simples observateurs, ne pouvant participer activement aux décisions : ils voient tout, mais ne peuvent rien dire.

Les financiers remettent donc en cause la culture traditionnelle et historique de l'entreprise. Selon eux, l'état d'esprit actuel était valable quand TechCo était une petite entreprise très profitable, mais l'environnement a changé. Ils avancent trois arguments pour justifier la nécessité de leur intervention : la holding attend des résultats en termes financiers<sup>iv</sup> ; les clients exigent des baisses de prix et les risques de défaillance des projets augmentent. Les deux derniers points apparaissent bien dans le discours de Paul par exemple<sup>v</sup> :

Paul (contrôleur de gestion de Z, au restaurant d'entreprise, seul avec l'observateur) : Pour l'A380, par exemple, ils devaient faire une armoire, une armoire électrique. Et ils ont oublié de prendre en compte deux calculateurs. Le coût a explosé... forcément, c'était pas prévu. Du coup ils vendent à pertes ! Bon, commercialement, il fallait être sur le coup... mais quand même ! (...) Non mais les directeurs de département ne font pas assez de plans financiers, et les études ne sont pas du tout accessibles à la finance. Ils les cachent, ils gardent tout pour eux. Donc y'a aucun chiffrage avant une négociation. [Dans mon ancienne entreprise], il y avait toujours des simulations financières, et un commercial ne pouvait pas aller vendre un projet tant que c'était pas validé par un financier. Ici, c'est pas vraiment ça...

(lors d'un entretien formel) : « Toute la partie rentabilité des projets [de recherche], pour moi, c'est quand même le fond du business, quoi, c'est là que tu te plantes sur trente ans ou pas, quoi. Et je pense, moi, qu'aujourd'hui c'est beaucoup plus serré qu'avant. Et ça pour moi c'est le risque qu'on a ici, c'est que ça dérape, et que les marges soient merdiques pendant trente ans. Donc c'est ça qui me tracasse un peu. Donc faudrait plus de transparence, et des choses quand même plus approfondies. Bien que j'aie jamais dit que ils faisaient mal leurs choses, hein. Je suis sûr que la direction sait très bien où elle va, et a une très bonne vue globale de la rentabilité des projets. Mais on peut faire mieux, on peut avoir plus de réactivité, on peut avoir plus d'actions, nous. »

L'argumentation de Paul repose donc sur le constat d'une évolution de l'environnement de l'entreprise, qui impliquerait une modification des procédures internes de gestion. Dans le passé, les marges étaient « confortables » et le seul risque était que les projets de recherche ne soient pas sélectionnés lors des appels d'offre des clients. Aujourd'hui, au contraire, les constructeurs imposent des baisses de prix : « c'est beaucoup plus serré qu'avant ». Il s'agit donc de vérifier que les marges restent suffisantes, ce qui implique l'intervention des financiers. Sa volonté d'améliorer la « transparence » revient à revendiquer un accès aux études de rentabilité des projets, alors que les « choses plus approfondies » renvoient à l'idée d'améliorer les outils de pilotage financier de la recherche et des investissements. Le lien effectué entre l'amélioration des performances de l'entreprise (« on peut faire mieux ») et

l'intervention des contrôleurs de gestion (« on peut avoir plus d'actions, nous ») est ainsi révélateur. Refuser cette implication des financiers reviendrait alors à prendre le risque d'une situation apocalyptique : « c'est là que tu te plantes sur trente ans ou pas, quoi ». L'analyse proposée par Eric est similaire :

(Eric, contrôleur de gestion du département Y, lors d'un entretien formel) : « *Ce qui a fait la puissance du DY, ce qui fait que c'est un département qui marche bien, qu'il est ce qu'il est aujourd'hui, c'est grâce à des innovations techniques. C'est là où faut voir aussi les différences de mentalités entre secteurs. L'aéronautique c'était un endroit où y'avait de l'argent, quoi, c'est pas les coûts, jusqu'à présent, je dis bien jusqu'à présent, c'est pas les coûts qui faisaient qu'on allait sur des marchés, c'était vraiment l'innovation. (...) Mais ça change, ça change. (...) La priorité, c'est l'innovation technique. C'est pas de réduire nos coûts. Alors que par exemple quand on fabrique, je sais pas, j'imagine quand on fabrique des vis, par exemple, ça va être de faire pas cher. Donc là, donc les gens sont beaucoup plus sensibilisés au contrôle de gestion. Mais là on est en train de changer, hein, c'est en train d'évoluer.*

*Q : Pourquoi ?*

*R : Pourquoi ? Ben parce qu'Airbus et Boeing commencent à nous demander de baisser nos prix. Et que maintenant, c'est toujours pareil, les clients commencent à dire : "moi ce que je veux c'est des trucs moins chers. Pas forcément de l'innovation, mais des trucs moins chers." »*

Les deux contrôleurs de gestion considèrent donc que la priorité donnée à l'innovation technique n'est plus satisfaisante : devant la baisse des prix imposée par les clients, la maîtrise des marges devient tout aussi importante, ce qui implique selon eux de mieux sensibiliser les opérationnels au contrôle de gestion. La volonté explicite d'améliorer la gestion et la performance de l'entreprise masque donc des enjeux liés à la position des contrôleurs dans l'organisation, donc aux intérêts et au pouvoir de ces derniers.

En fait, contrairement à la majorité des ingénieurs qui ont fait, ou envisagent de faire, une grande partie de leur carrière dans l'entreprise, les financiers sont des « *outsiders* ». Le directeur financier de TechCo, recruté en 2004 (soit un an avant la période d'observation), s'affiche ouvertement comme plus intéressé par les problèmes de fusions et acquisitions que par la gestion opérationnelle. Il cherche explicitement à introduire une culture plus financière dans l'entreprise. Il s'inspire pour cela de ses expériences antérieures, marquées par une culture très différente : titulaire d'un MBA de l'université de Columbia, il a travaillé pendant plusieurs années au sein du département fusions et acquisitions d'un grand groupe industriel français. Les contrôleurs de gestion sont eux aussi des « transfuges ». Avant de rejoindre TechCo (en 2002), un des contrôleurs de gestion travaillait dans un cabinet d'audit appartenant aux *Big Four*. Les deux autres ont été débauchés (en 2005), par le directeur financier, d'une entreprise du secteur automobile réputée pour la position centrale qu'elle accorde aux contrôleurs de gestion (Lambert, 2005 ; Lambert et Pezet E., 2007).

Les financiers revendiquent donc une compétence acquise à l'extérieur, dans des entreprises ou des départements réputés pour leur professionnalisme et leur technicité. Leur expérience leur a permis de connaître différentes situations, et donc de se former une opinion sur ce que sont les principes modernes du management. En particulier, pour être considérée comme moderne ou performante, une entreprise doit suivre les tendances de la financiarisation. Ainsi, du point de vue des financiers, TechCo est encore influencée par une culture dépassée. Ils se présentent donc comme les seuls capables de moderniser l'entreprise, c'est-à-dire d'introduire les outils financiers de management.

Ils se retrouvent alors dans la position de « *challenger group* », et doivent mobiliser leurs « compétences relationnelles » pour légitimer leur intervention (Fligstein, 2001). C'est ce qu'explique par exemple Paul, lors d'un entretien formel :

*« Il y a tout un travail de vendre un petit peu ce qu'on fait, [aux opérationnels], pour [leur] apporter de l'aide, de l'assistance. Puisque que pour moi le contrôle de gestion c'est pas du contrôle comptable, hein, de comptes à la fin du mois. Mais c'est plus aussi de l'échange d'information, enfin c'est à deux sens, hein. Donc y'a tout un travail qui est quand même beaucoup plus intéressant que [dans mon ancienne entreprise], où là y'avait la partie reporting, et il fallait absolument qu'ils donnent l'information. C'était assez autoritaire, on va dire. A la limite, on n'avait même pas à se demander pourquoi, il fallait l'information, parce qu'il fallait à telle date à telle heure que les cent trente entités du groupe aient reporté pour le consolidé. Alors que là y'a un travail plus de fond, d'explication, de vendre un petit peu ce qu'on fait, de vendre notre assistance, qui est quand même vachement intéressant. »*

Le directeur financier adjoint utilise aussi de nombreuses tactiques pour obtenir la coopération des opérationnels. Lorsqu'il identifie un problème, il commence par chercher toutes les solutions envisageables avant de le signaler, de manière à se positionner comme expert sur le sujet. Il organise ensuite une réunion, mais avant qu'elle n'ait lieu, il rencontre de manière informelle les personnes clés pour les gagner à sa cause. Enfin, lors des réunions, il mêle des arguments techniques facilement compréhensibles par les opérationnels avec un « jargon comptable », évitant ainsi les points de vue contradictoires. Un argument peut aussi consister à rappeler qu'il n'impose pas de changements pour le plaisir, mais parce que d'autres lui ont demandé de le faire. De la sorte, il fait entrer son réseau dans la discussion : lorsqu'il veut justifier le choix d'une alternative par rapport à une autre, ses phrases commencent régulièrement par « Hier, quand j'étais dans le bureau [du Directeur Financier Groupe], il m'a dit qu'il le voyait plutôt comme ça... ». Ainsi, ce n'est plus lui qui prend la décision, mais les membres de la holding. Il n'est plus le porte-parole de la Direction Financière, mais celui d'un réseau plus vaste, plus coercitif et plus légitime. Il justifie donc

ses choix par la mention des « attentes du groupe », par une pression distante et donc difficilement questionnable.

Les membres de la holding jouent alors un rôle particulier. En effet, la holding n'est pas influencée par la même culture que TechCo, qui est la vache à lait du groupe. Au contraire, elle est cotée en bourse, et a connu une histoire de forte croissance externe. Le président du groupe attache donc une grande importance aux principes « modernes » de gestion financière, pour pouvoir donner des informations pertinentes aux analystes financiers. Les financiers de TechCo peuvent donc obtenir l'appui des membres de la holding du groupe, fortement influencés par l'idéal de la financiarisation.

Alors que les ingénieurs bénéficient d'une culture historique profondément enracinée dans les structures de l'entreprise, les financiers s'appuient sur une légitimité extérieure. Emergente et marginale, leur position repose sur la tendance plus large de la financiarisation (Djelic et Quack, 2003), dont l'apparente universalité génère une impression d'évidence et d'inéluctabilité de leurs arguments. En tant que porteurs et relais de la financiarisation, ils vont donc tenter de faire évoluer la culture traditionnelle de l'entreprise. Pour autant, comme nous allons maintenant le voir, les ingénieurs n'opposent pas une résistance vaine à la financiarisation de l'entreprise. Contrairement à ce que montre la plupart des études sur l'opposition classique entre finance et opérations, les financiers ne l'emportent pas. Et pourtant, le modèle assez typiquement français de l'ingénieur détenant une forte légitimité se révèle perméable à des changements venus de l'extérieur et relayés par les financiers. En effet, chez TechCo, les managers opérationnels adhèrent pour l'essentiel aux objectifs des financiers. Ce sont les moyens d'y parvenir qu'ils acceptent mal et non la finalité. Les conséquences de la financiarisation au niveau des pratiques est alors largement influencée par la résilience des managers. Les dispositifs de management, en particulier, traduisent bien cette transformation mutuelle des manières d'être et d'agir.

#### *Les dispositifs de management comme techniques de transformation des manières d'être et d'agir*

Les opérationnels comme les contrôleurs de gestion cherchent à « moderniser » les processus de gestion opérationnelle et à assurer la rentabilité financière de l'entreprise. Leur désaccord concerne les moyens à appliquer : les ingénieurs considèrent que les compétences techniques sont nécessaires pour comprendre les enjeux de l'entreprise et donc prendre des décisions, tandis que les contrôleurs pensent pouvoir les aider par leur expertise financière.

Ces derniers ne peuvent donc revendiquer directement une place plus centrale dans l'organisation. Ils vont alors se saisir de différents dispositifs de gestion pour atteindre le management opérationnel, et l'influencer à distance.

Quatre exemples (la validation des demandes d'investissements et d'achats, les comités de département, le processus de reporting et la mise en place d'un ERP) vont illustrer, à des degrés divers, le processus par lequel les dispositifs de management transforment les manières d'être et d'agir des différents acteurs, au premier rang desquels les ingénieurs et les contrôleurs de gestion. Par la construction et la modification des outils de mesure de la performance, les contrôleurs de gestion parviennent progressivement à faire entrer l'idéal de la financiarisation dans les pratiques quotidiennes des ingénieurs. Pourtant, dans leur interprétation des données ou des procédures en place, les ingénieurs s'approprient ces nouveaux principes et réorientent la trajectoire de la financiarisation. Après avoir présenté certains dispositifs qui illustrent bien l'exclusion des contrôleurs de gestion, nous décrirons ceux qui ont introduit une forme de discussion et d'interaction entre financiers et ingénieurs. Nous pourrions ensuite voir comment l'outil peut solidifier et symboliser le compromis entre ces deux populations, et donc analyser l'influence réciproque entre la culture locale et la financiarisation.

Chez TechCo, les ingénieurs sont « naturellement » jugés plus compétents pour évaluer le travail fourni, et donc pour créer des outils de gestion. Ils ne font appel aux contrôleurs que pour comprendre les données comptables, lorsqu'ils doivent se justifier auprès de la direction générale. Les contrôleurs ne doivent pas intervenir dans les projets : ce sont les opérationnels qui les conçoivent et les vendent auprès des clients, la pertinence financière du projet restant secondaire, ou évaluée par les ingénieurs eux-mêmes d'après leurs connaissances techniques :

Pierre (directeur des études du département Z, au sujet des réponses aux appels d'offre de clients) : « *C'est nous qui faisons les coûts, qui disons combien ça va coûter. C'est même nous qui disons combien on veut prendre de marge là dessus, et puis on discute avec lui (le commercial) la stratégie.* »

Les ingénieurs travaillent donc avec des commerciaux pour vendre leurs projets, mais réalisent eux-mêmes toutes les prévisions de coûts et de marges. Pierre justifie la séparation des tâches entre les ingénieurs et les commerciaux, mais n'envisage pas l'intervention d'un contrôleur de gestion. Pour introduire une culture plus financière dans l'entreprise, les financiers vont alors tenter de mettre en place des méthodes de management qu'ils considèrent comme standard, voire modernes, car largement diffusées au sein des autres

entreprises, notamment celles dont ils sont issus. La légitimité de ces dispositifs vient de leur apparente universalité : ils sont conformes à la tendance de la financiarisation et représentent donc nécessairement un progrès.

Premier dispositif : les procédures de validation des demandes d'investissement et d'achat. Pour les achats de matières premières, les financiers sont totalement exclus du processus de validation. De plus, si les contrôleurs de gestion sont intégrés au processus de validation des demandes d'investissement, ils regrettent sa sous-instrumentation : les dispositifs qu'ils connaissent par ailleurs, et qui leur paraissent relativement standards, ne fonctionnent pas chez TechCo. Les contrôleurs de gestion sont destinataires des demandes d'investissement formulées par les opérationnels ; mais ils reçoivent ces demandes en même temps que les directeurs, sans pouvoir les valider *ex ante* :

(Paul, contrôleur de gestion de Z. Dans son bureau) Il me montre (à l'observateur) comment fonctionne le système d'approbation des demandes d'investissements. Il ouvre un de ses e-mails, et me montre tout le cheminement. Une personne fait une demande d'investissement : il envoie un e-mail, avec des pièces jointes. Il y a un message, et plusieurs noms avec des cases à cocher. Certaines sont cochées, d'autres pas. Je remarque, entre autres, le nom du Président, du Directeur Général, des Directeurs de Département et du Directeur Financier. Il doit y avoir celui de Paul quelque part, puisqu'il l'a reçu. Les pièces jointes sont des documents Word ou Excel qui expliquent l'investissement. Il n'y a pas vraiment de format, et d'après Paul "certains en mettent le minimum". Là par exemple, il y a un autre message du Directeur Général demandant des précisions, puis une réponse. Le Directeur Général insiste : vu l'investissement il faudrait calculer un TIR. Paul m'explique qu'ici on regarde plutôt le TIR, alors que dans son ancienne entreprise c'était plutôt le payback. (...)

Il me montre les tableaux. Quelques calculs ont été effectués. Il se plaint de ce que le message est envoyé à tout le monde en même temps. Donc le Directeur Général peut donner son accord avant que lui ait vérifié les calculs. Dans son ancienne entreprise, au contraire, on lui envoyait d'abord, et une fois qu'il avait validé les calculs c'était envoyé aux décideurs.

Du coup il me montre un fichier qui vient de son ancienne entreprise. C'est un document Excel comportant une quinzaine d'onglets. Le premier est un compte de résultat prévisionnel sur quatre ans, avec le payback indiqué tout en haut. Les autres présentent des tableaux justifiant les calculs et les hypothèses. C'est très détaillé. Il m'explique que pour un très gros investissement, il pouvait mettre jusqu'à six mois avant de valider.

Ici, au contraire, quand il appelle la personne qui a envoyé la demande d'investissement, celle-ci est toujours très étonnée. Apparemment, son initiative est plutôt mal vue.

Paul regrette donc de ne pouvoir intervenir plus directement dans les validations de demandes d'investissement. Au contraire, les opérationnels n'attendent de lui qu'une vérification, une « fiabilisation » des données présentées : son rôle n'est pas de porter un jugement sur l'opportunité de l'investissement, ni même d'aider les demandeurs à réaliser des simulations financières. C'est un point de vue technique, donc celui d'un ingénieur, qui permet d'évaluer une demande d'investissement. La validation par un contrôleur de gestion lui apparaît alors comme purement symbolique. Les financiers voient tout, mais ne peuvent

agir : leur rôle leur semble donc simplement « informationnel », comme l'illustre la conversation suivante :

(Réunion formelle, aucun opérationnel n'est présent)

Bernard (contrôleur d'une autre société de la même division) : Pour les investissements, il faudrait mettre en place un contrôle budgétaire. Quelqu'un fait une demande : s'il a le budget ça passe sinon ça bloque. Pour l'instant, n'importe qui peut acheter 100 000 dollars sans qu'on voit rien !

Patrice (Directeur Financier) contredit Bernard, mais Jean-Michel (directeur comptable de cette même filiale) est d'accord avec lui.

Bernard : C'est purement informationnel ! Et ça vaut pour les demandes d'achat.

Jean-Michel : Y'a pas d'algorithme ou de calcul, c'est que de la gestion de document. Le contrôle de gestion il a un suivi, mais il est a posteriori !

Eric (contrôleur de gestion de Y) est d'accord avec lui.

Claire (assistante de gestion) : Moi je sors, tous les lundis, un état que j'envoie aux responsables budgétaires...

Fabrice (Directeur Financier Adjoint) : Mais on le donne sous le manteau ! Donc il n'y a pas de coercition. Par souci de fluidité, on ne bloque pas les gens...

Les contrôleurs se sentent ainsi contraints dans leur travail par la liberté et l'autonomie des opérationnels. Ils identifient certaines pratiques qu'ils considèrent comme des dysfonctionnements, des défaillances voire des failles de contrôle interne, dont la résolution devrait faire partie de leurs attributions. Pourtant, ils ne peuvent agir, car leur intervention risquerait de « bloquer les opérations », et donc de ne pas respecter l'objectif considéré comme le plus important : livrer les clients en respectant les délais. La finance ne doit donc pas contraindre les opérationnels :

Description de la procédure d'achat. Quand un achat est effectué, la Direction Financière n'a pas de droit de regard ni d'accord à donner : c'est le directeur (ou la directrice) des achats qui valide. De la même manière, quand une livraison est effectuée, la facture et le bon de réception doivent être rapprochés. Si la somme est différente, une procédure commence. Dans une certaine limite (écart inférieur à cinq pourcent), le rapprochement est quand même effectué de manière automatique, comme si le montant était bon. Mais la procédure de vérification peut être court-circuitée : les achats peuvent « forcer » la validation, quel que soit le montant de la différence. Certains membres de la Direction Financière et de la Direction des Systèmes d'Information font donc la remarque suivante : « il n'y a plus aucune limite, les achats peuvent faire ce qu'ils veulent. » Le Directeur Financier Adjoint parle même de « faille de contrôle interne ».

Mais tout le monde n'est pas étonné par ce système : selon Claire, il ne faut pas bloquer inutilement les opérations.

(au cours d'une réunion, le directeur financier adjoint explique aux acheteurs la procédure qu'il veut mettre en place) Un acheteur du département Z prend la parole : « Moi je m'occupe des prototypes. Et mon but, c'est que tout soit toujours approvisionné, avec des critères de coûts et de délais. Et c'est moi le demandeur, c'est moi qui lance la procédure d'achat, édite la demande, la fait signer, puis l'envoie aux achats qui recopient. Je suis donc demandeur et acheteur en même temps. Donc ce système est beaucoup trop lourd pour moi, c'est pas la peine, je peux très bien tout signer moi-même. »

Les dispositifs financiers ne s'imposent donc pas de manière automatique dans l'organisation. Les procédures de validation et de vérification des dépenses existent, mais les

contrôleurs interviennent peu, ou de manière plutôt symbolique, dans le processus. S'inspirant de leurs expériences passées, ils voudraient proposer des outils de gestion particuliers, qui leur paraissent plus modernes et plus efficaces. Ne pouvant les imposer, c'est par l'interaction et la négociation qu'ils vont tenter de faire avancer la financiarisation de l'entreprise.

Deuxième dispositif : les comités de département. Ce dispositif est d'un genre particulier, caractérisé par une unité de temps et de lieu. Les comités de département réunissent les deux « camps » tous les deux mois, les obligeant à interagir. La rivalité est comme mise en scène, tant les rôles de chacun, plus ou moins acceptés, semblent bien réglés :

(Eric et Paul, contrôleurs de gestion. Au restaurant d'entreprise). Eric nous dit qu'il a une réunion à 14h. Je lui pose quelques questions, pour qu'il me donne des détails.

Eric : Tous les deux mois il y a un comité pour chaque département, avec les *top executives* du département, le directeur financier, le directeur général, le directeur commercial, etc. Mais deux fois par an, et ça tombe aujourd'hui, il y a même le président qui est là. Et aujourd'hui ça se passe en anglais parce que le PDG [d'une société américaine qui vient d'être rachetée] est présent. (...)

Les chefs de département doivent présenter la situation : dix minutes sur les comptes ; entre deux et trois heures pour le reste (notamment les grands projets en cours).

Paul : chez [mon ancienne entreprise], c'était plutôt l'inverse.

L'observateur : c'est plutôt intéressant, pour vous, d'être présents à ce genre de réunion, ça vous permet d'avoir une vision globale du *business*. Et en plus ça veut dire que vous êtes intégrés aux comités, avec le président et tout...

Eric : oui, enfin... des fois je me dis que ce serait peut-être mieux qu'on n'y soit pas, à ces réunions ! (regard étonné de l'observateur) Ben, quand on est là, c'est plutôt pour... Par exemple, quand on arrive sur des points difficiles, ils [les directeurs opérationnels] préfèrent soulever un problème comptable. Là, tout le monde se retourne vers nous ! Alors on leur explique d'où ça vient, ce que ça veut dire, etc. Et ça peut prendre une demi-heure... Bref, ils nous renvoient le bébé ! Et quand on a fini on passe à autre chose. Comme ça eux ils n'ont pas eu à s'expliquer sur le point qui pose problème.

Les comités de département rassemblent techniciens et financiers en un même lieu mais confirment la suprématie des premiers sur les seconds, au moins aux yeux de ces derniers. Cette confrontation, transformée en routine, rappelle donc régulièrement aux contrôleurs de gestion leur rôle dévalué. En retour, ils dénoncent une situation qui ne leur paraît pas adéquate : au lieu de participer aux décisions, ils ont le sentiment de les justifier. Ainsi, leur rôle n'est plus d'attirer l'attention des managers sur des points particuliers, mais plutôt de détourner l'attention de la direction générale, de l'empêcher de voir apparaître certains problèmes. Cette situation a pour conséquence de jeter le doute sur la transparence de la traduction comptable du fonctionnement de l'entreprise. Il y a alors perte de confiance dans la pertinence des données comptables : les dispositifs de gestion ne peuvent donc pas légitimement être confiés aux représentants de la direction financière.

Troisième dispositif : le PnL. La routine mensuelle du reporting repose sur un ensemble de tableaux, appelé « le *book* » ou plus simplement « le *PnL* », construit par les financiers, mais défendu par les ingénieurs auprès de la direction générale. Les deux populations doivent donc coopérer et le reporting contribue à la pacification des relations. Le format du reporting est alors important. Les primes des principaux directeurs sont calculées selon une formule imposée par le groupe et proche de la création de valeur. Le document lui-même est construit selon un plan de comptes créé par les financiers. Ce sont donc des indicateurs financiers qui mobilisent l'attention des ingénieurs. Ceux-ci vont alors naturellement contacter les contrôleurs de gestion pour mieux comprendre les données, et la traduction de problèmes techniques vers des conséquences financières est construite en commun. C'est ce qui apparaît dans cet extrait du journal de terrain, ainsi que lors d'un entretien formel réalisé avec une opérationnelle :

L'observateur : Et avant un comité, tu vas voir les opérationnels pour le préparer ?

Eric (contrôleur du département Y) : Non. De toutes façons on leur présente les comptes tous les mois. Donc c'est pas la peine. Et puis quand y'a un truc qu'ils comprennent pas ils nous appellent. Mais bon, entre ce qu'on leur dit et ce qu'ils racontent après, il y a un gap énorme !

Christine (directrice des achats du DY) : « Avec Eric, on se voit bien sûr au budget, ça c'est évident. En dehors de l'épisode budget, on ne se voit pas. Mais Eric m'envoie les dérivés achats (...), et puis moi j'en fais l'analyse, après, et puis je fais mon reporting à la direction. »

Ce dispositif présente donc une particularité : il incite les deux « camps » à coopérer, à s'associer contre la direction générale. Cette situation n'est pas considérée comme satisfaisante par les contrôleurs de gestion, car leur intervention consiste à fournir et expliquer des données sans réellement prendre part aux décisions. Leur influence reste donc modérée, et ils doivent assister, impuissants, à la déformation de leurs explications. Pourtant, la logique financière entre dans l'organisation. Les ingénieurs, même s'ils en considèrent l'utilité comme limitée à leurs communications vers la holding, sont contraints d'apprendre à en manier les concepts. Ce sont des arguments financiers qui leur permettront de défendre leur travail lors des comités, les incitant à utiliser la finance comme nouveau prisme pour analyser leurs activités. Les managers opérationnels ne restent pas complètement passifs, et tentent d'orienter les choix de mise en forme du reporting :

Pierre (directeur des études du DZ) : « Alors c'est un extrait (du reporting). Donc là on a les comptes, on a le compte d'exploitation consolidable du département, pour le mois ici, et puis ça c'est en cumulé. (une pause) Bon, moi je les regarde pas trop, hein. (...) C'est quand on tombe sur des chiffres bizarres, pas très compréhensibles, hein, ce truc là. »

Christine (directrice des achats du DY) : « Chacun fait ses propres indicateurs métiers, avec les objectifs, avec un reporting bien sûr, sachant que y'a quand même les reportings,

*je dirais, le reporting global qui est fait au niveau de la branche, qui est standardisé, qui parle en chiffre d'affaires, en contribution brute, en contribution nette etc. (...) On s'oriente désormais vers des indicateurs, je sais pas si je dois dire 'émanant' ou, on va dire 'fais en commun' avec le contrôle de gestion. (...) Moi ça me gêne pas de comparer un prix à un coût standard<sup>vi</sup>, ce qui me gêne c'est qu'on dise que c'est la mesure de la performance des achats. Mais moi je fais ça (montrant un tableau comparant les prix d'achat à ceux obtenus l'année précédente), ça c'est mon indicateur métier.*

*Q : Oui parce que vous, vous faites votre comparaison à l'année dernière...*

*R : Oui.*

*Q : ...mais c'est pas ce qui est utilisé dans le reporting.*

*R : Non.*

*Q : Donc vous êtes obligée de le faire vous-même pour voir comment ça a évolué quoi ?*

*R : Ah ben, bien sûr, tout à fait. Nous on a nos indicateurs métiers. »*

Le discours des managers opérationnels permet de voir qu'ils rejettent la financiarisation comme seul moyen d'améliorer l'efficacité ou la performance. Ils comprennent les données fournies par les contrôleurs, tentent de se les approprier, voire des les réorienter. Cependant, ces données ne sont pas, selon eux, une mesure pertinente de leur performance. Seuls les « indicateurs métiers », c'est-à-dire ceux choisis et calculés par eux, sans interférence de la logique financière, devraient être utilisés pour les évaluer. La critique formulée par les opérationnels revient donc à dire qu'ils souhaitent, eux aussi, améliorer la gestion et la performance de leur entreprise, mais que cette évolution doit passer par des dispositifs opérationnels et non financiers. Les contrôleurs de gestion doivent alors, pour justifier leur intervention, opérer un glissement. Sous le prétexte d'expliquer les principes financiers, voire simplement le fonctionnement du logiciel informatique, ils tentent en fait de faire « adhérer » les opérationnels à leur propre vision, et donc de modifier la culture de l'entreprise. C'est ce qui apparaît notamment lors de la mise en place d'un ERP.

Quatrième dispositif : l'ERP. La direction financière, sur demande de la holding du groupe, a mis en place un ERP pour la branche. Ce logiciel, dont l'objectif officiel est d'harmoniser les systèmes d'information opérationnels et financiers, rend nécessaires le dialogue et l'interaction. A partir du moment où les dispositifs sont connectés, toute modification du logiciel a un impact sur le travail de la direction financière, et les opérationnels ne peuvent plus faire évoluer leurs dispositifs sans en parler aux financiers. Eric, contrôleur de gestion, perçoit bien l'intérêt du nouveau dispositif :

*(lors d'un entretien formel) : « C'est tout l'intérêt d'un système fermé comme l'ERP, c'est rigide mais ça a l'avantage de... c'est que si ça bouge, on le voit. (...) On verra qu'y a un truc, à ce moment on se renseigne. Maintenant, je veux dire, les gens savent. (...) Et quand ils vont changer quelque chose, maintenant ils nous demandent. Quoi souvent on nous demande, en disant : 'voilà, je voudrais faire ça, euh, à ton avis, si je prends telle solution, est-ce que c'est convenable ? est-ce que vous, vous allez pas avoir n'importe quoi ?' » Donc c'est vraiment quelque chose qui est fait en coopération. »*

(Un soir, au restaurant d'entreprise. Tous les membres de la Direction Financière et de la Direction des Systèmes d'Information sont conviés pour célébrer le bon démarrage du nouveau logiciel)

Eric : Ça marche plutôt bien. Là y'a des difficultés, mais à long terme c'est vraiment très bien. C'est intégré... Ça va aller plus vite : y'a des trucs qu'on fait et qu'on n'aura plus à faire. Et ça nous donne une meilleure position vis-à-vis des opérationnels. Avant, quand ils demandaient d'où venait le chiffre d'une dérive, c'était difficile à expliquer. Maintenant on peut beaucoup mieux remonter, et c'est dans [le même logiciel], donc on remonte à des choses qui ont été saisies par eux. Après, le problème vient soit d'un mauvais pointage [des heures effectuées par un opérationnel], soit d'un réel problème.

Ces deux extraits montrent bien les attentes que place Eric – un peu naïf, peut-être, concernant les conséquences de l'introduction d'un ERP – dans le système d'information. D'une part, il veut savoir ce que font les opérationnels, et être informé des modifications de procédures qu'ils pourraient envisager. D'autre part, il veut pouvoir relier chaque donnée comptable à une action effectuée par un opérationnel. Il peut ainsi pointer des responsabilités. C'est aussi l'occasion de réaffirmer la transparence de la comptabilité : il n'est plus possible de mettre en cause la traduction comptable. Ainsi, c'est en se rapprochant le plus possible des opérationnels que la direction financière parvient à introduire ses outils. Les financiers peuvent alors mettre en place des dispositifs qui intéressent directement les opérationnels, tout en restant les seuls à pouvoir les déchiffrer, les traduire dans le langage des opérationnels.

Les opérationnels doivent donc maintenant présenter un reporting dont les données sont essentiellement financières, mais reliées directement à leur travail quotidien. Ce reporting est défendu en collaboration avec les contrôleurs de gestion lors des comités de département. Les informations financières sont donc insérées dans la gestion opérationnelle, percolent dans l'entreprise et influencent les décisions prises. En effet, les objectifs individuels et collectifs sont maintenant orientés vers la création de valeur pour l'actionnaire, selon une formule spécifique au groupe. Pour autant, ce sont des ingénieurs qui prennent les décisions et assurent l'ensemble de la gestion de l'entreprise. Les contrôleurs de gestion ne sont pas des conseillers ni des partenaires : leur rôle est uniquement de fournir des données et de les expliquer. Les ingénieurs vont donc pouvoir se saisir des données financières et les réinterpréter selon leur propre prisme. Ils modifient ainsi la trajectoire de la financiarisation. Pour autant, la « pédagogie » assurée par les contrôleurs n'est pas neutre, et leur permet de véhiculer un certain nombre de valeurs. Comme nous allons maintenant le voir, ils sont en fait les relais de la holding du groupe dans sa volonté de financiariser l'entreprise : ils sont les passeurs de la financiarisation.

## *Les contrôleurs de gestion et leurs dispositifs comme passeurs de la financiarisation*

Nous allons maintenant voir comment les financiers, à travers le système d'information de gestion, tentent de modifier les manières d'agir et de voir des opérationnels : ils cherchent à modifier la culture de l'entreprise. Plus précisément, ils voudraient orienter le comportement de chacun vers la prise en compte des attentes des marchés financiers – attentes qui peuvent très bien rester floues, ne nécessitent pas une définition claire puisqu'elles reposent sur une perception explicitée par les financiers eux-mêmes. La direction qu'ils souhaitent donner à cette évolution suit ainsi la tendance de la financiarisation. Nous verrons en quoi cette tendance influence la vision traditionnelle locale, mais aussi comment celle-ci modifie en retour l'idéal de la financiarisation.

Les financiers peuvent utiliser les dispositifs de gestion pour modifier les procédures opérationnelles, par exemple en incitant les managers à adapter l'organisation au système informatique plutôt que l'inverse. C'est ce que tente de faire Valérie, responsable du contrôle de gestion, comme elle l'explique en entretien formel :

*« [Un ERP] c'est un outil qui doit s'adapter à la production la plus générale possible, mais on peut avoir des spécificités et on travaille pas dans cette logique là. Alors avant on était assez "oui, nous on est différents". Maintenant, on essaie plus de dire : "écoutez y'a des milliers d'entreprises dans le monde qui utilisent ça, on va peut-être essayer de trouver des procédures". Est-ce que vraiment faut pas se remettre en cause, et de se dire est-ce qu'on peut pas quand même essayer de dire : "bon ben c'est logique ce qu'il fait, donc est-ce que c'est pas plutôt nous qui sommes pas logiques ?" Donc ça c'est pas toujours évident, hein. »*

En fait, il ne s'agit pas seulement de modifier les procédures en place. Plus généralement, l'objectif est de modifier les manières de voir, d'orienter les ingénieurs vers une vision financière de la gestion. Cette volonté apparaît notamment dans le discours d'Emmanuel, contrôleur de gestion du département Y :

*« Déjà, quand y'a un nouveau système, faut qu'ils comprennent le nouveau système. (...) Et après, c'est les sensibiliser à l'analyse des comptes d'écart. Les faire adhérer, en fait, aux chiffres qu'on leur donne.*

*Q : C'est-à-dire, les faire adhérer ?*

*R : C'est-à-dire que, moi quand j'étais arrivé ici, au début, par exemple, notamment, sur les écarts sur achat, on n'avait pas les mêmes indicateurs. Ce qui fait que moi j'arrivais avec un chiffre A, et puis la responsable des achats me disait : "mais je comprends pas ce chiffre, pour moi j'ai ça". On n'avait pas du tout les mêmes chiffres. Je pouvais avoir un plus et elle un moins, ou le contraire. (...) Pourquoi ? parce qu'on ne comparait pas les mêmes choses. (...) Donc après y'a tout un travail de dire : "adhérez !" (...) Après, c'est vraiment un travail, (...), y'a toute une partie de formation, quoi, vraiment faut les faire adhérer aux choses. Et ça amène à des discussions pas faciles, parce que c'est vrai que eux, quelque part, ils croient en leurs indicateurs. Donc faut leur faire changer leur état d'esprit. Et ça c'est pas toujours évident, hein. Y'a ça, et en plus c'est vrai, bon, ça c'est le choix initial, c'est pas nous qui choisissons en soi, comme solution, de prendre un ERP, mais après c'est vrai que bon, ça les oblige à penser autrement, parfois. Et ça c'est pas toujours évident, pour qui que ce soit. »*

Le système informatique est donc utilisé comme moyen pour modifier « l'état d'esprit » des managers opérationnels. Ainsi, plus qu'une modification de procédures, il s'agit d'obliger les ingénieurs à « penser autrement ». Cette évolution, présentée comme une « formation », une explication du logiciel, est basée sur une comparaison avec l'extérieur, ce qui apparaît bien dans le discours de Valérie : « y'a des milliers d'entreprises dans le monde qui utilisent ça ». Cette normalité, cette universalité opposée à la culture locale de TechCo, est aussi une amélioration, puisque « C'est logique ce qu'il fait [le logiciel], donc est-ce que c'est pas plutôt nous qui sommes pas logiques ? » Cette logique, répandue dans les autres entreprises, est alors celle de la financiarisation. En effet, si les contrôleurs de gestion affirment vouloir « améliorer » la gestion en s'inspirant de pratiques extérieures et généralisées, ils tentent en fait d'introduire des comportements orientés vers les marchés financiers. Cette idée se retrouve par exemple dans le discours de Paul, contrôleur de gestion du département X :

*« Ici, y'a cinq ou six ans, pas plus que ça, y'avait pas de clôture mensuelle, y'avait des clôtures trimestrielles. Quand [le directeur financier] est arrivé, il a dit : "c'est quand même très à la mode d'avoir des vues à fin d'année, des forecast, etc." Ça se fait partout, hein. Les groupes sont très demandeurs de ce truc là.*

*Q : Et j'imagine que pour la holding, quand ils vont voir les analystes financiers, ils sont contents d'avoir des choses à dire.*

*R : Ah oui, tout à fait. Non ça, ça leur permet quand même de dire à la bourse, on pense faire plus, moins, etc. C'est à ça que ça sert, hein, principalement. »*

Les contrôleurs de gestion sont donc conscients de supporter une évolution qui va dans le sens de la financiarisation. Il ne s'agit plus uniquement d'améliorer la rentabilité de l'entreprise, mais de communiquer en direction des marchés financiers. Une argumentation similaire est proposée par Eric, questionné sur les principes de gestion budgétaire. Historiquement, à TechCo, les résultats ont toujours été très supérieurs aux prévisions budgétaires, car l'objectif implicite était de toujours « faire mieux que le budget ». Ce comportement est pourtant aujourd'hui critiqué, car dans une vision financière de la gestion, l'existence d'écarts budgétaires, même positifs, est considérée comme un signal négatif.

*(Eric, contrôleur de gestion du DY, lors d'un entretien formel)*

*« Q : On pourrait se dire, ben c'est des bonnes nouvelles à chaque fois, donc ils devraient être contents ?*

*R : Non. Non, parce que, vis-à-vis de l'actionnaire, on peut aussi passer pour des [amateurs] avec aucune expérience. Ben oui, au début [les managers] font des prévisions : ils disent "oh bah écoutez on va peut-être gagner 100", en fait on gagne 500. Et [la holding] : "ils sont gentils, eux, mais ils maîtrisent leurs coûts ? ils maîtrisent leur gestion ?" Et ça peut avoir un aspect assez pernicieux, hein.*

*Q : Oui, ça veut dire en gros que vous savez pas ce qui se passe, quoi.*

*R : Exactement. Ça peut paraître, ça peut vouloir dire ça. Donc c'est quand même de la communication, je te rappelle. C'est de la communication financière, hein. (...) Tout ce qui est reporting qu'on remonte [au groupe], le seul but de ces documents c'est de faire de la*

*communication envers les actionnaires, hein. (...) Il suffit de te mettre à la place d'un actionnaire. T'as cent francs, tu te dis 'tiens, je vais jouer un peu à la bourse'. On te dit 'bon alors je vais faire tant de résultat, ça va vous rapporter tant', et en fait tu te rends compte que t'as quatre fois plus. Bon, t'es tout content sur le premier coup. Après dans le temps tu te dis 'mais je comprends pas, s'ils me font quatre fois plus, qu'est-ce qu'il y a derrière ? est-ce que je vais pas avoir cinq fois moins demain ?' C'est de la communication, c'est vraiment de l'ordre de la communication. Donc faut avoir l'air cohérent, faut montrer qu'on maîtrise exactement nos coûts, qu'on maîtrise l'avenir, parce que avoir un budget qui a rien à voir avec la réalité, c'est aussi dire 'on ne maîtrise pas l'avenir'. »*

Les contrôleurs de gestion doivent donc à nouveau « former » les opérationnels, leur expliquer pourquoi certaines pratiques, valorisées dans le passé, sont aujourd'hui considérées comme « pernicieuses ». Ils véhiculent donc de manière quotidienne le message imposé par la holding du groupe, et conforme à l'idéal de la financiarisation. L'influence des marchés financiers n'est pas directe. La financiarisation n'est pas imposée par une simple décision de direction générale. Elle est portée par les contrôleurs de gestion, qui vont donc lui donner une orientation particulière et l'aménager aux contraintes locales. En particulier, le rôle déprécié des contrôleurs les empêche de modifier en profondeur l'organisation sans obtenir le soutien des ingénieurs. Les pratiques opérationnelles sont pourtant réorientées. L'évolution peut être saisie à travers l'activité la plus symbolique des ingénieurs : l'innovation. C'est ce qui ressort du discours de Pierre, directeur des études du département Z, lors d'un entretien formel :

*« Tous les systèmes qu'on fait, ça change à chaque avion, hein quand même. (une pause) Alors on a fait récemment, quand même, pour les petits jaugeurs, on a fait un jaugeur qu'on essaye de replacer d'avion en avion. On en a fait un numérique d'entrée de gamme, (...) donc là on arrive quand même à le proposer, sans modification, pour des petits avions d'affaire. Donc ça permet de faire des propositions rapidement, alors qu'avant on passait beaucoup de temps à faire des propositions. A chaque fois réinventer, bien ajuster aux besoins du client. Là on joue différemment : 'on a ça, on vous le propose, vous le voulez, c'est super, vous le voulez pas, on ne peut pas perdre de temps'. (...) Donc pour les petits avions, plus produits catalogue, mais vraiment c'est entre guillemets, parce que on l'a pas encore fait hein le catalogue, plus produits un peu catalogue, enfin très standardisés. »*

Le discours de Pierre est significatif : la standardisation du produit revient à sacrifier l'innovation, voire l'ajustement « aux besoins du client ». Sa gêne apparaît dans les termes qu'il utilise, comme celui de « produit catalogue », et qu'il réfute aussitôt : « mais vraiment c'est entre guillemets ». Les nouveaux principes du management semblent sacrifier la fierté de l'entreprise, son excellence technique qui permettait la satisfaction des clients, au profit d'une rapidité et d'une simplicité des réponses aux appels d'offre. On retrouve une des principales critiques formulées à l'encontre de la finance : le court-termisme. La focalisation sur la rentabilité incite à allonger les séries de production et raccourcir les délais de conception, donc à « trahir » les activités les plus valorisées par les ingénieurs.

TechCo se retrouve donc dans une situation ambiguë. La finance percole dans l'entreprise. Pour autant, les contrôleurs de gestion n'acquièrent pas une position dominante. Leur rôle n'est pas de participer au processus de décision, ni même de conseiller les décideurs. Il est plutôt d'orienter les ingénieurs vers une définition financière des pratiques de gestion. Pour cela, leur principal travail consiste à construire les définitions légitimes de la performance. C'est ce qui sous-tend les explications de Valérie, responsable du contrôle de gestion :

*« Tous les mois on sort ces écarts, dans le reporting mensuel. Et donc déjà c'est là où c'est important de parler le même langage avec l'opérationnel, parce que lui il va faire d'autres écarts. Par exemple les achats ils se comparent toujours au réel de l'année d'avant. Alors ils vont dire que eux ils sont bons. Mais nous on va dire : 'non, parce que vous avez pas tenu le standard de cette année. (...) Donc peut-être que vous, vous êtes bons par rapport à l'année dernière, mais par rapport au standard de l'année vous êtes pas bons. Enfin vous êtes pas bons, en tous cas vous réalisez pas l'objectif'. Alors évidemment eux ils sortent leurs indicateurs, avec un certain critère etc., qui correspond pas nécessairement au critère nous de gestion, qui est vraiment la base, c'est toujours la référence au standard. On se compare au standard. Sachant que le standard c'est bien eux, ça a été calculé à partir d'hypothèses proposées par eux et validées par la direction générale, et donc ils s'engagent là dessus, quelque part. Après on fait une restitution par rapport à ce standard. Et toute comparaison autre, effectivement, c'est plus cohérent avec ce que sort la Direction Financière. Et après on a des langages doubles. Donc là c'est toujours, ça c'est toujours une grosse difficulté au niveau du contrôle de gestion, c'est de faire adhérer les gens, leur faire bien comprendre ce que nous on sort comme écart, et que leur écart il est peut-être pas faux, mais il est pas par rapport au même référentiel. Donc on ne parle pas de la même chose. Et que la direction générale... »*

A nouveau, il est nécessaire de faire « adhérer » les opérationnels, c'est-à-dire d'imposer les données financières comme seules pertinentes<sup>vii</sup>. La direction financière détermine donc les indicateurs de performance : les « critères » utilisés par les opérationnels doivent correspondre au « critère nous de gestion », c'est-à-dire aux indicateurs fournis « par nous », et fondés sur une vision, non plus technique, mais « de gestion ». Il est ainsi significatif que les contrôleurs, pour désigner leur département, ne parlent ni du contrôle de gestion ni de la Direction Financière, mais simplement de « la gestion ». Ce sont donc les ingénieurs qui prennent les décisions et mettent en place les procédures, mais selon un cadre imposé par la direction financière. Valérie considère ainsi que les ingénieurs doivent se voir aussi comme des comptables :

*« On a pris cette décision d'avoir l'ERP complet, parce que ça permet d'avoir quelque chose de complètement cohérent. Et de pas avoir un outil à part, et que les gens ont l'impression que de toutes façons la compta fait quelque chose, ou la Direction Financière fait quelque chose, et de toutes façons ce qu'ils font eux c'est pas de la comptabilité. Un des grands enjeux, maintenant, ils vont le comprendre de plus en plus, c'est que c'est bien eux les comptables, en gros. (...) Donc tout ça fait qu'ils prennent conscience que les comptes qu'on sort c'est bien issu de ce qu'ils ont fait eux, et c'est pas nous qui faisons une comptabilité un peu parallèle : 'y'a les mouvements physiques d'un côté et puis les mouvements comptables d'un autre'. Non, maintenant c'est vraiment une connexion, c'est ce qu'ils font qui entraîne un mouvement comptable. »*

Valérie utilise donc la mise en place du nouveau logiciel pour redéfinir les rôles de chacun. La transformation n'est pas automatique : c'est par le dialogue et l'interaction que la financiarisation avance. C'est aussi par l'action et la persuasion des contrôleurs que les pratiques opérationnelles sont modifiées. En retour, les principes de la financiarisation doivent s'adapter aux situations locales. Les ingénieurs restent la population la plus importante de l'entreprise, et les financiers ne deviennent pas plus présents au moment des prises de décision. Passeurs de la financiarisation, les contrôleurs façonnent le cadre qui va orienter les ingénieurs vers une vision plus financière du management, sans pour autant accéder à une position dominante dans l'organisation.

### Discussion et conclusion

La contribution de ce papier est triple : il jette d'abord un regard nouveau sur la lutte entre les professions au sein des organisations en échappant à la problématique traditionnelle de la victoire des financiers sur les autres ; il permet ensuite d'analyser le phénomène global de la financiarisation dans ses effets micro à l'intérieur d'une entreprise en montrant comment le contrôleur de gestion et ses dispositifs vont jouer un rôle de passeurs ; ce papier montre enfin tout l'intérêt d'une démarche de nature ethnographique en gestion.

Comme l'a montré la revue de littérature *supra*, la lutte entre professions a fait l'objet de nombreux travaux en particulier dans les recherches en comptabilité, contrôle, audit. Nous avons montré dans ce papier que la lutte, entre la technique et la finance, peut durer et qu'il n'y a pas de réelle « victoire » de la dernière sur la première. Plus que le remplacement ou l'intégration d'une logique par l'autre, nous constatons ici une agrégation hétérogène des deux logiques.

La lutte entre groupes professionnels peut ainsi être longue. Les travaux antérieurs ont généralement étudié la perte ou le gain de légitimité d'un des groupes, en se plaçant au moment où le résultat de la lutte est déjà connu. Ils présentent donc la rencontre entre rationalités divergentes comme un processus linéaire et inéluctable de changement, d'un point d'équilibre relatif à un autre (Quattrone et Hopper, 2001). Peu d'attention a été portée sur la coexistence qui pouvait exister, pendant une période relativement longue, entre plusieurs rationalités. Il peut alors être intéressant de se placer au moment où le résultat n'est pas encore connu, de manière à faire ressortir les enjeux poursuivis et les tactiques mises en œuvre par chacun pour orienter les autres individus dans sa propre direction. Il devient surtout possible de voir ce qui se passe lorsque l'équilibre n'est pas encore atteint, et donc d'étudier les

conséquences quotidiennes de la rencontre entre logiques divergentes. Cette posture permet de comprendre comment fonctionnent les groupes professionnels étudiés plutôt que d'en déduire une inéluctable domination d'un groupe sur l'autre.

Ces études décrivent aussi généralement une forme de changement subi. Une situation de départ est présentée comme relativement équilibrée. Puis un élément extérieur vient modifier les forces en présence, ce qui conduit naturellement au changement. En particulier, la perturbation peut être liée à une volonté de la direction générale ou d'une firme qui vient de racheter l'entreprise (ou à une volonté étatique dans le cas des entreprises publiques). De par leur position hiérarchique, ces individus distants tentent d'imposer leur autorité, à laquelle peuvent résister, ou non, les populations dominées. La littérature étudie donc généralement la lutte entre professions en se focalisant sur un épisode de changement.

Au contraire, il peut être utile de s'intéresser à la compétition quotidienne qui oppose plusieurs groupes professionnels. Cette vision permet notamment de montrer que chaque groupe présent peut avoir son propre projet. Ces projets peuvent être convergents, ce qui crée une forme de coopération, ou divergents, avec l'apparition d'une forme de conflit. Compte tenu de la situation spécifique à laquelle il fait face, chaque groupe tentera donc de soutenir son projet à l'aide de tactiques particulières. Lorsque son projet correspond à l'évolution que prend l'organisation, un groupe considère le changement auquel il assiste comme voulu. Au contraire, s'il préfère la situation antérieure à l'évolution à laquelle il assiste, il considère le changement comme subi. Pourtant, tous les groupes peuvent intervenir directement dans la direction que prend le changement ou se positionner en simples observateurs, qu'ils soient ou non favorables à cette direction particulière.

Le cas TechCo illustre ainsi une situation dans laquelle les deux groupes s'affrontent et se rapprochent à la fois, et où, finalement, les ingénieurs, convaincus par ailleurs de la validité de l'objectif financier, modifient leurs manières d'être et d'agir sans pour autant que la culture de l'entreprise ne devienne financière. La résilience des opérationnels (au sens du rebond – cf. note 1) est un phénomène qui n'avait pas été étudié jusque là.

La deuxième contribution de ce papier est de donner une dimension micro au phénomène global de la financiarisation. Comment ce phénomène qui touche d'abord le fonctionnement de l'économie mondiale est-il transformé en comportements, en manières d'être et d'agir ? C'est une question importante, d'une part parce que cette transformation est le signe de l'institutionnalisation de la financiarisation ; d'autre part, parce qu'elle implique des professionnels du contrôle et leurs dispositifs.

Le processus d'institutionnalisation a été étudié de différentes façons. Berger et Luckman (1966) ont ainsi développé une théorie de la construction sociale de la réalité autour de trois moments, l'externalisation, l'objectivation et l'internalisation : « *Externalisation and objectivation are moments in a continuing dialectical process. The third moment in this process [is] internalisation (by which the objectivated social world is retrojected into consciousness in the course of socialization)* ». Hasselbladh et Kallinikos (2000) ont en quelque sorte opérationnalisé ces trois moments. Ils proposent ainsi un outil analytique « *for disentangling the composite totality that makes up the processes of institutionalisation* » (p.704) autour de trois étapes : la définition d'un domaine d'action puis la stabilisation c'est-à-dire la définition de principes de performance, ces deux premiers temps permettant d'objectifier les discours et idéaux contenus dans un phénomène tel que la financiarisation, et enfin la subjectivation c'est-à-dire la construction de rôles sociaux. Cette approche a trouvé des applications en contrôle et en management (Dambrin, Lambert et Sponem, 2007 ; Moquet et Pezet, 2006). Appliquée dans ces travaux à la santé et la responsabilité sociétale de l'entreprise, elle nous a semblé particulièrement féconde pour étudier un nouveau phénomène, la financiarisation.

Par ailleurs, les travaux de Miller (Hopwood et Miller, 1994 ; Miller, 1991 ; Miller et Rose, 1990 ; Miller, O'Leary, 1987) ont montré comment les individus sont gouvernés dans l'entreprise, avec quelles techniques, selon quels programmes et en fonction de quels problèmes perçus dans la société. En interrogeant les dispositifs de gestion et, plus spécifiquement de contrôle ou de comptabilité de gestion, comme le *discounted cash flow* (le cash flow actualisé), les budgets et les coûts standard ou encore la planification, Peter Miller recherche comment l'entreprise et la société produisent un individu « gouvernable » et « mesurable » (« *calculable* ») en fonction des attentes sociales du moment comme l'efficacité nationale, la croissance économique, etc. (Pezet, 2005).

La financiarisation fait partie de ces grands idéaux sociaux (au sens où ils sont partagés) qui créent des constellations idéelles (Burchell *et al.*, 1980) et qui, pour devenir réalité, subissent un processus d'institutionnalisation. Nous avons montré dans ce papier comment l'idéal social se transforme en discours (de la direction générale, des financiers) puis est ensuite véhiculé par les contrôleurs de gestion et leurs dispositifs. C'est ainsi que la financiarisation devient réalité au cœur même des pratiques quand les opérationnels s'en emparent au travers d'une requalification des critères de performance qui transforment – même si c'est partiellement – leurs rôles sociaux. La littérature sur la financiarisation, à

quelques exception près (Ezzamel, Willmott et Worthington, 2008 ; Cornelius et Gleadle, 2007), ignore généralement cette dimension microscopique. Dans notre cas, la méthodologie retenue a largement contribué au succès de cette démarche.

Le troisième et dernier apport de ce papier est méthodologique. L'objectif était ici d'analyser l'impact sur les pratiques quotidiennes de gestion du phénomène de financiarisation. En particulier, nous avons montré que l'idéal de la financiarisation se traduit dans les routines et pratiques de gestion au contact avec des populations dont les attentes et intérêts peuvent être divergents. La compétition qui s'instaure entre différents groupes professionnels oriente donc la trajectoire de la financiarisation. En retour, son apparente universalité peut permettre de légitimer les arguments de certains acteurs au détriment des autres. Il est donc important de saisir les enjeux et positions de chacun, ce qui nécessite un travail de terrain en profondeur. En particulier, une étude ethnographique de terrain, qui repose notamment sur l'observation directe et l'immersion au sein des pratiques concrètes étudiées, permet de mieux comprendre et restituer les divergences de point de vue en intégrant leur caractère émergent, contextuel et symbolique (Van Maanen, 1979 ; Sanday, 1979 ; Covalski et Dirsmith, 1990 ; Ahrens et Dent, 1998). Comme l'explique Chapoulie (2000), « si l'on considère que le sens des actions et des objets sociaux est constitué par les acteurs au cours d'interactions, et que ce sens est constamment en cours de transformation, nul accès ne peut sembler meilleur que celui qu'offre l'observation directe par le chercheur » (note 18 p.12).

Le choix de la méthode ethnographique s'explique aussi car il ne s'agissait pas de mettre à l'épreuve des propositions formulées à l'avance, mais plutôt de découvrir différentes dimensions des phénomènes considérés, notamment celles qui n'étaient pas envisagées par le chercheur avant son arrivée sur le terrain. Il s'agissait donc de s'extraire des catégories structurantes de la littérature pour atteindre des résultats qui ne sont pas nécessairement connus sur le mode explicite et réflexif par ceux qui les respectent (Becker, 1958 ; Chapoulie, 2000).

Cette démarche se développe dans les recherches en comptabilité, contrôle de gestion et audit. Elle a été portée par plusieurs chercheurs anglo-saxons, notamment Dent et Ahrens (Dent, 1990 ; 1991 ; Ahrens, 1996 ; 1997 ; Ahrens et Dent, 1998 ; Ahrens et Chapman, 2001 ; 2002 ; 2007 ; Ahrens et Mollona, 2007), mais aussi par Covalski et Dirsmith. Ces études ont pourtant souvent mis de côté le principe de présence prolongée sur le lieu de l'étude. Le plus souvent, les observations sont effectuées sur des périodes très courtes, de quelques jours.

Certaines études ethnographiques se basent aussi sur des entretiens répétés sur le même lieu pendant plusieurs années.

Or, la longueur de la présence du chercheur sur le lieu de l'étude permet de mettre continuellement à l'épreuve le bien fondé des interprétations et analyses réalisées (Becker, 1958 ; Glaser et Strauss, 1967). L'immersion doit alors être longue, l'observateur prenant le temps de comprendre en situation les variations possibles et les occurrences de chaque phénomène (Chapoulie, 2000). C'est aussi l'occasion de voir apparaître l'écart entre consignes formelles et modalités informelles d'exécution (Peneff, 1992). Le travail de terrain doit donc permettre d'acquérir une certaine familiarité avec les situations étudiées. Celle-ci ne se construit pas à travers l'observation ponctuelle de réunions, mais plutôt par l'expérience directe des contraintes et des normes telles que vécues par les personnes considérées. L'observation intense et continue, l'accès aux coulisses du travail et la construction d'une familiarité avec le terrain étudié permettent alors de saisir les nuances et précisions nécessaires à la richesse explicative.

Le travail de terrain a pour résultat la production de descriptions dans lesquelles les individus ne sont plus considérés comme des rouages relativement anonymes. La récolte d'un matériau ethnographique a donc orienté notre recherche dans le sens d'un questionnement des analyses présentant la financiarisation comme un processus simple, universel, linéaire et inéluctable. Des discours contradictoires et des positions ambiguës ont rapidement émergé, et n'ont pu être interprétés que par l'analyse des symboles et comportements non réflexifs. Il devenait intéressant de prendre en compte certains enjeux habituellement passés sous silence, et devant donc nécessairement être observés et vécus dans le temps de l'action. L'observation directe et continue, aboutissant à une familiarité avec les situations étudiées, est ainsi à la base d'une analyse plus générale, dont le résultat est de replacer un phénomène englobant dans son contexte concret et de faire le lien entre de grandes tendances et leurs impacts quotidiens.

C'est ainsi qu'est apparu le lien entre la financiarisation et les luttes internes entre groupes professionnels. Cependant, en soumettant le chercheur aux contraintes vécues par les membres de l'organisation, l'observation longue a favorisé l'émergence d'une vision du travail où la solidarité interne aux groupes laisse la place aux divergences individuelles. C'était aussi un moyen pour étudier les conflits entre groupes sans négliger les coopérations et compromis situés et contextuels (voir aussi Roy, 2005 ; Brochier, 2006). C'est bien la démarche ethnographique qui a permis, d'une part, de nuancer les résultats présentés par la

littérature sur les compétitions entre groupes professionnels et, d'autre part, d'éclairer le phénomène de la financiarisation sous un jour nouveau.

---

## Notes

<sup>i</sup> Le terme de résilience est employée ici dans son sens original, issu de l'Anglais, de rebondissant, rejaillissant (voir [www.cnrtl.fr/lexicographie](http://www.cnrtl.fr/lexicographie)).

<sup>ii</sup> C'est-à-dire au niveau de l'économie dans son ensemble ou au niveau d'un secteur d'activité.

<sup>iii</sup> Le projet dirigé par le Directeur Financier Adjoint et le Directeur des Systèmes d'Information consistait en fait à harmoniser les systèmes informatiques de toutes les filiales de la division, et à mettre en place le module de comptabilité du progiciel utilisé en production.

<sup>iv</sup> TechCo a changé d'actionnaire plusieurs années avant la période d'observation. Ce qui est nouveau n'est pas la pression financière exercée par la holding, mais le discours des contrôleurs, qui perçoivent et explicitent une orientation qui n'était pas nécessairement ressentie par les managers opérationnels. Ainsi, la mention des « attentes du groupe » est presque systématique dans les rencontres entre contrôleurs et managers opérationnels. Ils peuvent aussi justifier leurs arguments en expliquant que la décision « vient du groupe » (voir ci-dessous l'analyse des tactiques du directeur financier adjoint).

<sup>v</sup> Les passages extraits du journal de terrain sont retranscrits en caractères droits. Les extraits d'entretiens formels sont présentés en italiques, et encadrés de guillemets.

<sup>vi</sup> Elle fait référence ici au calcul des « dérives », présentées dans le reporting.

<sup>vii</sup> Cette vision peut être comparée à celle de Christine, selon qui les données fournies par les contrôleurs ne peuvent servir à mesurer sa performance (voir ci-dessus).

## Bibliographie

- Abbott A. (1988), *The system of professions. An essay on the division of expert labor*, Chicago, University of Chicago Press, 452 p.
- Aglietta M. (2000), « Shareholder Value and Corporate Governance: Some Tricky Questions », *Economy and Society*, vol.29, pp. 146-159.
- Ahrens T. (1996), « Styles of accountability », *Accounting, Organizations and Society*, vol.21, n°2/3, pp.139-173.
- Ahrens T. (1997), « Talking accounting: an ethnography of management knowledge in British and German brewers », *Accounting, Organizations and Society*, vol.22, n°7, pp.617-637.
- Ahrens T. et Dent J.F. (1998), « Accounting and organizations: realizing the richness of field research », *Journal of Management Accounting Research*, vol.10, pp.1-39.
- Ahrens T. et Chapman C.S. (2000), « Occupational identity of management accountants in Britain and Germany », *The European Accounting Review*, vol.9, n°4, pp.477-498.
- Ahrens T. et Chapman C.S. (2002), « The structuration of legitimate performance measures and management: day-to-day contests of accountability in a U.K. restaurant chain », *Management Accounting Research*, vol.13, n°2, pp.151-175.
- Ahrens T. et Chapman C.S. (2007), « Management accounting as practice », *Accounting, Organizations and Society*, vol.32, pp.5-31.
- Ahrens T. et Mollona M. (2007), « Organisational control as cultural practice – A shop floor ethnography of a Sheffield steel mill », *Accounting, Organizations and Society*, vol.32, n°4/5, pp.305-331.
- Armstrong P. (1985), « Changing management control strategies: the role of competitions between accountancy and other organisational professions », *Accounting, Organizations and Society*, vol.10, n°2, pp.129-148.
- Batsch L. (2002), *Le capitalisme financier*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 120 p.
- Bayard J.-F. (2004), *Le gouvernement du monde. Une critique politique de la globalisation*, Paris, Fayard, 448 p.
- Becker H.S. (1958), « Problems of Inference and Proof in Participant Observation », *American Sociological Review*, vol.23, n°6, Dec., pp.652-660.
- Becker H.S. (1963), *Outsiders. Studies in the Sociology of Deviance*, The Free Press, (tr. *Outsiders. Etudes de sociologie de la déviance*, Paris, Métailié, 1985, 247 p.).
- Berger P. et Luckmann T. (1966), *The Social Construction of Reality*, New York, Doubleday (tr. *La Construction Sociale de la Réalité*, Armand Colin, 2006, 358 p.).
- Berger S. (2007), *Made in monde : les nouvelles frontières de l'économie mondiale*, Paris, Editions du Seuil, 356 p.
- Beunza D. et Stark D. (2004), « Tools of the trade: the socio-technology of arbitrage in a Wall Street trading room », *Industrial and Corporate Change*, vol.13, n°2, pp.369-400.
- Boyer R. (2000), « Is a finance-led growth regime a viable alternative to fordism? », *Economy and Society*, vol.29, n°1, pp.111-145.

- Briers M. et Chua W.F. (2001), « The role of actor-networks and boundary objects in management accounting change: a field study of an implementation of activity-based costing », *Accounting, Organizations and Society*, vol.26, pp.237-269.
- Brochier C. (2006), « Le contrôle du travail par les ouvriers : analyses à partir d'observations participantes », *Sociologie du travail*, vol.48, 525-544.
- Burchell S., Clubb C., Hopwood A. et Hughes J. (1980), « The roles of accounting in organizations and society », *Accounting, Organizations and Society*, vol.5, n°1, pp.5-27.
- Charreaux G. et Wirtz P. (2006), *Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives*, Paris, Economica, 394 p.
- Chapoulie J.-M. (2000), « Le travail de terrain, l'observation des actions et des interactions, et la sociologie », *Sociétés contemporaines*, vol.40, pp.5-27.
- Cornelius N. et Gleadle P. (2007), « La conduite de soi et les sujets entrepreneurs : les cas Midco et Labco », dans Pezet E. (dir.), *Management et conduite de soi. Enquête sur les ascèses de la performance*, Paris, Vuibert, pp 129-152.
- Covaleski M.A. et Dirsmith M.W. (1990), « Dialectic tension, double reflexivity and the everyday accounting researcher: on using qualitative methods », *Accounting, Organizations and Society*, vol.15, n°6, pp.543-573.
- Covaleski M.A., Dirsmith M.W., Heian J.B. et Samuel S. (1998), « The Calculated and the Avowed: Techniques of Discipline and Struggles over Identity in Big Six Public Accounting Firms », *Administrative Science Quarterly*, vol.43, n°2, pp.293-327.
- Dambrin C., Lambert C. et Sponem S. (2007), « Control and change – Analysing the process of institutionalisation », *Management Accounting Research*, vol.18, pp 172-208.
- Dent J.F. (1990), « Strategy, Organization and Control: Some Possibilities for Accounting Research », *Accounting, Organizations and Society*, vol.15, n°1/2, pp.3-25.
- Dent J.F. (1991), « Accounting and organizational cultures: a field study of the emergence of a new organizational reality », *Accounting, Organizations and Society*, vol.16, n°8, pp.705-732.
- Djelic M.-L. et Quack S. (eds) (2003), *Globalization and Institutions. Redefining the Rules of the Economic Game*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham et Northampton, 350 p.
- Epstein G.A. (ed.) (2005), *Financialization and the World Economy*, Edward Elgar, 440 p.
- Ezzamel M. (1994), « Organisational change and accounting: Understanding the budgeting system in its organisational context », *Organization Studies*, vol.15, n°2, pp.215-240.
- Ezzamel M. et Burns J. (2005), « Professional Competition, Economic Value Added and Management Control Strategies », *Organization Studies*, vol.26, n°5, pp.755-777.
- Ezzamel M., Willmott H. et Worthington F. (2004), « Accounting and management-labour relations: the politics of production in the 'factory with a problem' », *Accounting, Organizations and Society*, vol.29, pp.269-302.
- Ezzamel M., Willmott H., Worthington F. (2008), « Manufacturing shareholder value: the role of accounting in organizational transformation », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 33, pp.107-140.
- Ferreira L.D. et Merchant K.A. (1992), « Field Research in Management Accounting and Control: A Review and Evaluation », *Accounting, Auditing et Accountability Journal*, vol.5, n°4, pp.3-34.

- Fligstein N. (1987), « The Intraorganizational Power Struggle: Rise of Finance Personnel to Top Leadership in Large Corporations », 1919-1987, *American Sociological Review*, vol.52, pp.44-58.
- Fligstein N. (2001), « Social Skill and the Theory of Fields », *Sociological Theory*, vol.19, pp.105-125.
- Fligstein N. (2004), « The end of (shareholder value) ideology, Institute for Research on Labor and Employment », Working Paper Series, University of California – Berkeley.
- Fligstein N. et Shin T.J. (2007), « Shareholder value and the transformation of American industries 1984-2001 », Institute for Research on Labor and Employment, Working Paper Series, University of California – Berkeley.
- Fronza Y. (2006), *Changement organisationnel et résistance identitaire : le cas des contrôleurs de gestion opérationnels d'une entreprise publique en mutation*, thèse pour l'obtention du titre de docteur ès sciences de gestion, soutenue à HEC.
- Froud J., Haslam C., Johal S. et Williams K. (2000), « Shareholder value and financialization: consultancy promises, management moves », *Economy and Society*, vol.29, n°1, pp. 80-110.
- Froud J., Johal S. et Williams K. (2002), « Financialisation and the coupon pool », *Capital and Class*, vol.78, pp. 119-151.
- Froud J., Johal S., Papazian V. et Williams K. (2004), « The temptation of Houston: a case study of financialisation », *Critical Perspectives on Accounting*, vol.15, pp.885-909.
- Glaser B.G. et Strauss A.L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*, New York, Aldine de Gruyter, 271 p.
- Goffman E. (1961), *Asylums*, New York, Doubleday et Company, Inc. (tr. *Asiles. Etudes sur la condition sociale des malades mentaux*, Paris, Les Editions de Minuit, 1968, 447 p.).
- Grataloup C. (2006), *Géohistoire de la mondialisation. Le temps long du Monde*, Paris, Armand Colin, 249 p.
- Gruzinski S. (2004), *Les Quatre Parties du monde. Histoire d'une mondialisation*, Paris, La Martinière, 420 p.
- Hasselbladh H. et Kallinikos J. (2000), « The Project of Rationalization: A Critique and Reappraisal of Neo-Institutionalism in Organization Studies », *Organization Studies*, vol.21, n°4, pp.697-720.
- Hopwood A.G. et Miller P. (1994), *Accounting as social and institutional practice*, Cambridge University Press, 338 p.
- Hughes E.C. (1996), *Le regard sociologique*, Paris, Editions de l'EHESS, 344 p.
- Jazayeri M. et Hopper T. (1999), « Management control within world class manufacturing: a case study », *Management Accounting Research*, vol.10, pp.263-301.
- Kädtler J. et Sperling H.J. (2002a), « The power of financial markets and the resilience of operations : argument and evidence from the German car industry », *Competition and change*, vol.6, n°1, pp. 81-94.
- Kädtler J. et Sperling H.J. (2002b), « After globalisation and financialisation: logics of bargaining in the German automotive industry », *Competition and change*, vol.6, n°2, pp. 149-168.

- Knorr Cetina K. et Bruegger U. (2002), « Global Microstructures: The Virtual Societies of Financial Markets », *American Journal of Sociology*, vol. 107, n°4, pp.905-950.
- Krippner G. (2005), « The financialization of the American economy », *Socio-Economic Review*, vol.3, n°2, pp 173-208.
- Kurunmäki L. (1999), « Professional vs financial capital in the field of health care – struggles for the redistribution of power and control », *Accounting, Organizations and Society*, vol.29, pp.95-124.
- Lambert C. (2005), *La fonction contrôle de gestion. Contribution à l'analyse de la place des services fonctionnels dans l'organisation*, thèse pour l'obtention du titre de docteur ès sciences de gestion, sous la direction du professeur Henri Bouquin, soutenue à l'Université Paris Dauphine, 611 p.
- Lambert C. et Pezet E. (2007), « Discipliner les autres et agir sur soi : la double vie du contrôleur de gestion », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol.10, n°1, pp.183-208.
- Lazonick W. et O'Sullivan M. (2000), « Maximizing Shareholder Value: A New Ideology for Corporate Governance », *Economy and Society*, vol.29, n°1, pp.13-35.
- Miller P. (1991), « Accounting innovation beyond the enterprise: problematizing investment decisions and programming economic growth in the U.K. in the 1960s », *Accounting, Organizations and Society*, vol.16, n°8, pp.733-762.
- Miller P. et O'Leary T. (1987), « Accounting and the construction of the governable person », *Accounting, Organizations and Society*, vol.12, n°3, pp.235-265.
- Moquet A.C. et Pezet A. (2006), « Les technologies de la responsabilité sociétale ou l'invention du manager responsable », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol.9, n°4, pp.113-142.
- Oakes L.S., Townley B. et Cooper D.J. (1998), « Business Planning as Pedagogy: Language and Control in a Changing Institutional Field », *Administrative Science Quarterly*, vol.43, n°2, Special Issue: Critical Perspectives on Organizational Control, pp.257-292.
- Orléan A. (1999), *Le pouvoir de la finance*, Paris, Editions Odile Jacob, 275 p.
- Palpacuer F., Pérez R., Tozanli S. et Brabet J. (2006), « Financiarisation et globalisation des stratégies d'entreprise : le cas des multinationales agroalimentaires en Europe », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol.9, n°3, pp.165-189.
- Peneff J. (1992), *L'hôpital en urgence*, Paris, Métailié, 257 p.
- Pérez R. (2003), *La gouvernance de l'entreprise*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 124 p.
- Pezet A. (2000), *La décision d'investissement industriel. Le cas de l'aluminium*, Paris, Economica, coll. « Recherche en gestion », 228 p.
- Pezet A. (2005), « Peter Miller : les dispositifs de contrôle comme technologies de gouvernement », dans Bouquin H. (dir.), *Les grands auteurs en contrôle de gestion*, EMS, pp.433-447.
- Pezet E. (2004), « Discipliner et gouverner : influence de deux thèmes foucauldien en sciences de gestion », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol.7, n°3, pp.169-189.
- Quattrone P. et Hopper T. (2001), « What does organizational change mean? Speculations on a taken for granted category », *Management Accounting Research*, vol.12, pp.403-435.

- Roy D. (2006), *Un sociologue à l'usine*, Paris, Editions La Découverte, 244 p.
- Sanday P.R. (1979), « The Ethnographic Paradigm(s) », *Administrative Science Quarterly*, vol.24, n°4 (Qualitative Methodology), Dec., pp.527-538.
- Tomkins C. et Groves R. (1983), « The everyday accountant and researching his reality », *Accounting, Organizations and Society*, vol.8, n°4, pp.361-374.
- Townley B. (2002), « The role of competing rationalities in institutional change », *Academy of Management Journal*, vol.45, n°1, pp.163-179.
- Vaivio J. (1999), « Examining “The Quantified Customer” », *Accounting, Organizations and Society*, vol.24, pp.689-715.
- Van Maanen J. (1979), « The Fact of Fiction in Organizational Ethnography », *Administrative Science Quarterly*, vol.24, n°4 (Qualitative Methodology), Dec., pp.539-550.
- Weber M. (1971), *Economie et société*, Paris, Plon, 650 p. (1<sup>ère</sup> édition en allemand : 1956).