



**HAL**  
open science

**JE NE VEUX PAS FAIRE OU JE NE PEUX PAS  
FAIRE? APPORTS EPISTEMOLOGIQUES ET  
METHODOLOGIQUES DE LA PHILOSOPHIE DE  
PAUL RICOEUR A LA CRITIQUE DU CONCEPT  
D'AGENCE**

Alexander Niess

► **To cite this version:**

Alexander Niess. JE NE VEUX PAS FAIRE OU JE NE PEUX PAS FAIRE? APPORTS EPISTEMOLOGIQUES ET METHODOLOGIQUES DE LA PHILOSOPHIE DE PAUL RICOEUR A LA CRITIQUE DU CONCEPT D'AGENCE. "COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT ", May 2007, France. pp.CD-Rom. halshs-00544961

**HAL Id: halshs-00544961**

**<https://shs.hal.science/halshs-00544961>**

Submitted on 4 Apr 2011

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

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

***JE NE VEUX PAS FAIRE OU JE NE PEUX  
PAS FAIRE ? APPORTS EPISTEMO-  
LOGIQUES ET METHODOLOGIQUES DE LA  
PHILOSOPHIE DE PAUL RICŒUR A LA  
CRITIQUE DU CONCEPT D'AGENCE***

Alexander NIESS, Doctorant, Groupe HEC, 1, rue de la Libération, 78351 Jouy-en-Josas, +33 (0) 1 43 31 24 74, alexandre.niess@mailhec.net

Résumé. La théorie des incitations, rapprochée de la théorie de l'agence dans le champ comptable, comprend deux grandes dimensions, le vouloir agir et le pouvoir agir, mais cette dernière composante n'a été que très peu analysée. Les travaux de Paul Ricœur permettent de montrer qu'en s'intéressant exclusivement aux incitations comme un correctif de la (mauvaise) volonté des agents, la théorie de l'agence nie la capacité d'agir de ceux-ci et risque ainsi de favoriser des dispositifs de gestion qui augmentent l'incapacité. Pour répondre au défi méthodologique posé par cette nouvelle perspective, nous présentons la théorie des construits personnels et la technique du repertory grid élaborées par George Kelly.

Mots clés : incitations, théorie de l'agence, Paul Ricœur, capacité d'agir, grille de Kelly

*Abstract. Incentive theory, and more specially agency theory in the accounting field, comprises two main dimensions, the will to act and the capacity to act, but the last component has been considered only very little. The work of Paul Ricœur allows to show that, in being interested exclusively in incentives viewed as a corrective element to bad will of agents, agency theory negates their capacity to act and takes the risk of favouring management measures which effectively increase incapacity. In order to respond to the methodological challenge posed by this new perspective, we present personal construct theory and repertory grid technique elaborated by George Kelly.*

*Key words: incentives, agency theory, Paul Ricœur, capacity to act, repertory grid*

## 1 INTRODUCTION

La théorie des incitations, dès sa première formulation chez Barnard jusqu'à l'actuelle théorie de l'agence, en passant par Simon et Williamson, a été élaborée pour faire face à l'éventualité d'une incohérence entre les objectifs d'un prescripteur (principal) et ceux d'un opérateur (agent). La dimension fondatrice affichée de cette théorie est donc celle du vouloir-agir : en effet, la raison d'être postulée des incitations est d'aligner les motivations et les intérêts – dans la configuration la plus simple – de l'agent sur ceux du principal. Il s'agit donc avant tout de trouver les moyens de corriger des volontés pour les faire converger vers des objectifs qui n'étaient pas nécessairement les leurs.

Or cette théorie des incitations et des vouloir agir repose en fait sur un postulat en général peu explicité : celui des pouvoir agir. En effet, que cet alignement des vouloirs s'appuie sur un raisonnement purement rationnel et économique ou qu'il tienne également compte de facteurs d'ordre psychosociologique, il implique toujours que les agents aient la capacité de réaliser les objectifs qui leur sont attribués, ou, autrement dit, qu'ils disposent d'une puissance d'agir.

Nous montrons dans cette communication que la théorie des incitations, rapprochée de la théorie de l'agence, doit articuler la compréhension de ces deux dimensions, vouloir agir et pouvoir agir, mais que cette dernière n'a été que peu analysée dans son rapport aux incitations.

Pour contribuer à l'analyse de ce rapport, nous proposons de mobiliser le cadre théorique construit par Paul Ricœur (1990 ; 2004). Les travaux de ce philosophe nous permettent en effet, d'une part, de décomposer analytiquement la puissance d'agir en trois pouvoirs de base – le pouvoir de dire, le pouvoir de faire en intervenant dans le cours des choses du monde et en influençant les autres protagonistes de l'action, le pouvoir de raconter sa propre vie dans un récit compréhensible et acceptable – et, d'autre part, en la capacité de se désigner soi-même comme agent responsable de sa propre action, capacité qui prolonge ces pouvoirs de base et à laquelle on fait couramment référence à travers l'idée de l'imputabilité. En outre, Ricœur montre qu'en négligeant ce pouvoir d'agir et en ne s'intéressant aux incitations que comme des correctifs de la (mauvaise) volonté de l'agent, la théorie de l'agence nie la capacité d'agir de ce dernier et risque ainsi de favoriser des dispositifs de gestion qui augmentent l'incapacité, c'est à dire la dégradation de la puissance d'agir.

Mais si les travaux de Ricœur nous offrent un cadre de compréhension du lien entre incitations et puissance d'agir, il lui manque un appareillage méthodologique adapté aux problématiques de gestion. En transcendant les clivages qui marquent la classification traditionnelle des méthodes (quantitatif vs. qualitatif, inductif vs. déductif, etc.), la problématique de la puissance d'agir présente un défi méthodologique et épistémologique considérable. Cependant il existe des approches qui nous paraissent appropriées pour documenter empiriquement les énoncés théoriques déductibles de la théorie ricœurienne. En particulier, nous présentons la théorie des construits personnels et la technique du *repertory*

*grid* élaborées par George Kelly (1955). Ceci nous permet alors de mettre à disposition des chercheurs un cadre épistémologique et méthodologique complet et cohérent permettant d'intégrer dans une même démarche les problématiques des incitations, de l'agence, de la convergence des volontés et de la capacité à agir.

## 2 LA PROBLEMATIQUE DE L'INCITATION

Par incitation, on peut entendre tous les éléments de la situation qui permettent à une personne d'agir, non pas en lui imposant une contrainte, mais en lui ouvrant un champ d'opportunités et de risques. Avec la crise des dispositifs de gestion fondés sur l'autorité et la bureaucratie (Desreumaux 1996 ; DiMaggio 2001), nous apercevons immédiatement l'attrait du concept d'incitation : il promet de développer des dispositifs et des instruments de gestion non autoritaires et non bureaucratiques en permettant aux personnes de choisir elles-mêmes des voies adéquates pour faire face à une situation. Ainsi, en visant à créer des unités compactes, à taille diminuée et à output mesurable, les entreprises espèrent récolter des effets incitatifs (Zenger et Hesterly 1997). De même, en fournissant des incitations monétaires aux employés, les entreprises comptent augmenter les efforts et les performances de ceux-ci (Bonner et Sprinkle 2002).

Qu'est-ce que cet « effet incitatif » ? Sur quoi s'appuie-t-il ? Par quel biais se transmet-il ? Quel est son mode opératoire ? Malgré la littérature abondante consacrée aux incitations, ces questions semblent avoir été peu soulevées au profit de celles d'ordre purement technique et fonctionnel. En effet, tout le monde semble être d'accord sur le rôle fonctionnel des incitations, et cela depuis, entre autres, les travaux de Barnard qui écrivait dès 1938 que :

*« [A]n essential element of organizations is the willingness of persons to contribute their individual efforts to the cooperative system. [...] The contributions of personal efforts which constitute the energies of organizations are yielded by individuals because of incentives. The egotistical motives of self-preservation and of self-satisfaction are dominating forces; on the whole, organizations can exist only when consistent with the satisfaction of these motives, unless, alternatively, they can change these motives. [...] Inadequate incentives mean dissolution, or changes of organization purpose, or failure of cooperation. »* (p. 139).

Barnard ne laisse aucun doute – et toute la littérature postérieure que nous avons pu consulter le rejoint dans cette détermination – en ce qui concerne sa réponse à la question de la cible, de la visée des incitations : il s'agit d'influer la volonté des autres. Si je dois toujours être prêt à prendre en compte les *egotistical motives* de mes collaborateurs, alors qu'y a-t-il de plus naturel que d'essayer de me préserver d'éventuels effets néfastes en manipulant les incitations pour tourner ces motifs en ma faveur ?

Or, cette figure de la volonté à infléchir par les incitations, est-elle aussi évidente qu'elle n'apparaît ? Supposons, par exemple, qu'un dirigeant augmente considérablement sa

performance grâce à un plan de rémunération généreux décidé par le conseil d'administration. Cette augmentation de la performance, est-elle due uniquement à une inflexion de la volonté du dirigeant ? Ne pourrait-on avancer l'hypothèse tout aussi plausible que ce changement dans le champ d'opportunités et de risques auquel il est confronté l'a fait prendre conscience de capacités qu'il ignorait, voire rendu possible la création de nouvelles capacités ? En effet, la décision de déclencher le plan de rémunération peut traduire chez le conseil d'administration la perception de la possibilité de susciter de nouvelles capacités non encore exploitées ou actualisées par le dirigeant.

Lorsqu'on pose de cette façon la question concernant les modes opératoires de l'incitation, il apparaît rapidement que l'attention portée uniquement sur l'aspect quantitatif de l'incitation est insuffisante. C'est la raison pour laquelle il nous semble nécessaire de considérer d'autres aspects que celui purement quantitatif pour pouvoir mieux cerner cette « autre » incitation que nous revendiquons et qui ne soit pas fondée uniquement sur la volonté.

Pour ce faire, nous n'allons pas essayer d'*invalidier* la théorie de l'agence (cela a déjà été fait à des multiples reprises avec des résultats mitigés, voir Bottom et al. 2006), mais plutôt de montrer l'existence possible de ce avec quoi elle contrasterait. Dans cette optique, nous allons d'abord déconstruire la théorie de l'agence pour dégager son armature de postulats et de paradoxes centrée sur l'incitation comme vouloir agir ; ensuite faire émerger, à partir de, et en contraste avec, cette armature, une perspective « autre » sur l'incitation, vue comme un pouvoir agir ; enfin proposer une méthode et une recherche empiriques pour donner des éléments de preuve de l'existence de cette incitation autre.

### **3 LES DEUX DIMENSIONS DE LA THEORIE DE L'INCITATION : DECONSTRUCTION D'UNE THEORIE EXISTANTE ET ELABORATION D'UNE PERSPECTIVE CONTRASTEE**

L'objectif de cette partie consiste à faire apparaître les deux dimensions de la théorie de l'incitation : celles du vouloir agir et du pouvoir agir, l'intuition de départ étant que ces deux dimensions sont importantes, mais que seule la première a été effectivement considérée par la théorie de l'incitation principalement représentée par la théorie de l'agence. Si la priorité de l'alignement des vouloirs est clairement affichée par cette dernière, elle ne discute pas le postulat concomitant de la puissance d'agir, c'est-à-dire de la capacité des personnes d'*accomplir* les actes ainsi prescrits. La théorie de l'agence fait implicitement le postulat que la condition de la puissance d'agir est remplie, n'a pas d'incidence sur le modèle d'agence.

Nous essayons d'explicitier ce postulat en plusieurs étapes. Dans la section 3.1, nous procéderons à une explicitation *indirecte* à travers les éléments conceptuels déjà présents dans la littérature ayant trait à perspective du vouloir agir (analyse du vouloir agir comme la dimension fondatrice affichée par la théorie de l'agence, discussion des concepts de

contrôlabilité et de responsabilité, implication de cette discussion pour la manière de regarder les problèmes d'agence). Ce n'est que dans la section 3.2 que nous procéderons à une explicitation *directe* du postulat de la puissance d'agir à partir de l'œuvre de Paul Ricœur.

### **3.1 De l'incitation comme vouloir agir : critique de la théorie de l'agence**

Dans cette section, nous allons viser à déconstruire la théorie de l'agence comme un idéal-type de la théorie des incitations (Laffont 1993 ; Laffont et Martimort 2002). Bien entendu, des auteurs d'autres provenances théoriques touchent à des problèmes d'incitation. Cependant ces auteurs n'abordent cette question soit que comme un sujet secondaire par rapport à leur interrogation principale (par exemple, Simon 1983/1947, ch. 6 ; Williamson 1985, ch. 6), soit en se contentant d'ajouter quelques « touches » psychologiques ou sociologiques au modèle rationnel de base sans l'interroger de façon approfondie (par exemple, Vroom 1964 ; Lawler 1971 ; Adams 1965).

#### ***3.1.1 La dimension fondatrice affichée de la théorie de l'agence : aligner les vouloir agir***

En partant de l'achat comme modèle standard de tout échange économique, l'économie néo-classique n'avait pas eu à s'intéresser aux incitations. Par la suite, la découverte de relations de procuration ou de mandat (*agency relationships*) attire l'attention sur un nouveau type de problèmes économiques qui résident dans le non-respect des intérêts du mandant par le mandataire. La théorie de l'agence s'attaque à ce problème du point de vue du principal (mandant), et vise sa solution, surtout dans la version dite « normative », à travers la manipulation des incitations fournies à l'agent (mandataire).<sup>1</sup> Les incitations revêtent la forme d'un contrat entre les parties prenantes. Ce contrat entrave l'impact néfaste des asymétries informationnelles que la théorie de l'agence a identifiées comme source des « problèmes d'agence ». L'artifice pour y parvenir est le partage du résultat entre le principal et l'agent. C'est un artifice puisqu'il nécessite tout un arsenal de prémisses (concernant notamment l'état des connaissances du principal, les tâches à accomplir, la disponibilité de mesures objectives). En règle générale, plus on assouplit le modèle, plus le rôle des incitations s'émousse.

#### ***3.1.2 Les éléments conceptuels déjà présents dans la littérature permettant de critiquer la perspective du vouloir agir : contrôlabilité et responsabilité***

Pour faire apparaître le postulat qui consiste à traiter la puissance d'agir de l'agent comme donnée, nous reprendrons, dans un premier temps (3.1.2), la discussion des éléments déjà existants dans la littérature, tels que les notions de contrôlabilité et de responsabilité, qui pointent vers la pertinence d'une prise en compte éventuelle du postulat mentionné. Dans un

---

<sup>1</sup> Cette présentation reste volontairement brève. Pour l'approfondir, on peut utilement consulter Sappington 1991 ; Salanié 1994 ; Gibbons 1998 ; Prendergast 1999.

second temps (3.1.3), nous argumenterons que ces éléments encouragent le chercheur à adopter, au moins analytiquement, le point de vue que porte l' *agent* sur les problèmes d'agence.

Comme nous le venons de voir, la théorie de l'agence a été élaborée pour faire face à l'éventualité d'une incohérence entre les objectifs du principal et de l'agent. La dimension fondatrice affichée de cette théorie est donc celle du vouloir-agir : en effet, la raison d'être postulée des incitations est d'aligner les motivations et les intérêts – dans la configuration la plus simple – de l'agent sur ceux du principal. Il s'agit donc avant tout de trouver les moyens de corriger des volontés pour les faire converger vers des objectifs qui n'étaient pas nécessairement les leurs.

Or cette théorie des incitations et des vouloir agir repose en fait sur un postulat en général peu explicité : celui des pouvoir agir. En effet, que cet alignement des vouloirs s'appuie sur un raisonnement purement rationnel et économique ou qu'il tienne également compte de facteurs d'ordre psychosociologique, il implique toujours que les agents aient la capacité de réaliser les objectifs qui leur sont attribués, ou, autrement dit, qu'ils disposent d'une puissance d'agir.

Sur la base de ce postulat, la théorie émet directement des approbations ou des désapprobations des actes de l'agent. En raison de l'indescriptibilité de ces actes du point de vue du principal suite aux problèmes d'asymétrie d'information, ces actes sont à déduire à partir des résultats observables par le principal. Moyennant ce jugement (l'imputation d'une valeur à un comportement), la théorie décide entre répréhension et félicitation envers les actes de l'agent, sans approfondir la double question de savoir à quelles conditions ces actes peuvent être mis au compte de l'agent, et, encore plus en amont, à quelles conditions l'agent lui-même est capable de se tenir pour leur auteur véritable.

Toutefois il existe certains éléments conceptuels qui permettent de discuter ces questions, tels que la contrôlabilité, l' *accountability* ou la responsabilité, même s'ils restent foncièrement ambigus et prêtent à de nombreuses interprétations différentes. Il ne s'agit pas de discuter ces termes dans leurs aspects techniques ou pratiques. Ce qui nous importe de montrer ici est leur personnalisation croissante, c'est à dire leur déplacement depuis un concept très peu personnalisé (contrôlabilité) vers le concept très personnalisé de responsabilité ;<sup>2</sup> ainsi nous verrons progressivement apparaître en filigrane la question du pouvoir-agir.

En contrôle de gestion, on entend par « contrôlabilité » le principe de juger un manager uniquement sur les éléments qui sont contrôlables par lui, en filtrant ou neutralisant toutes les dépendances qu'il ne peut pas influencer : notamment l'impact des événements imprévisibles et des décisions prises par d'autres managers, y compris les prédécesseurs (Demski 1976). Par cette opération de neutralisation, on vise à faire ressortir une sorte de

---

<sup>2</sup> Nous ne discuterons pas plus en détail la notion d' *accountability*, qui ne contribue pas à la visée principale de notre argumentation. Sur notre échelle, on pourrait la situer entre les deux autres termes, comme une « version mécaniste de la responsabilité » (Bouquin 2005, p. 109).

capacité de performance « pure » qui serait à mettre pleinement au compte du manager. Or, paradoxalement, cette capacité, purgée de tout effet externe, apparaît étrangement abstrait et impersonnel. Car, finalement, ce qui compte comme capacité du manager dans cette optique, dépend de facteurs tels que la complexité des tâches, l'interdépendance et l'incertitude (Choudhury 1986). Le manager lui-même, donc le sujet du contrôle exercé, a complètement disparu du champ de vision ! La théorie de l'agence, quant à elle, reste largement attachée au principe de contrôlabilité (Selto, Antle et Demski 1988)<sup>3</sup>. Le souci d'objectivité inhérent à cette contrôlabilité traduit alors moins un objectif de neutralité dans le jugement de la performance du manager qu'un souci de faire disparaître le sujet même du manager et de le transformer en objet. Au reste ce dernier ne réclame-t-il pas souvent de ne pas être jugé « à la gueule du client », mais uniquement sur les faits, sur ses comportements manifestes et pas sur ses intentions, ses goûts... Sa personne devrait s'oublier, se dissoudre dans la contrôlabilité objective.

Or, tant dans la littérature que dans la pratique, le principe de contrôlabilité a fait l'objet de critiques. Non seulement il semble être peu praticable, mais les managers eux-mêmes s'expriment nettement en faveur d'une responsabilité qui peut englober des facteurs non contrôlables dans le sens strict du terme (Giraud 2002, Merchant et van der Stede 2003, p. 465). Cette notion de responsabilité dépassant la pure maîtrise de déterminants ou de facteurs clés de la performance clairement identifiables est soutenue par la littérature (Bouquin 2005). En effet, elle suggère qu'une telle maîtrise réduise les managers à des simples exécutants, et, c'est la raison pour laquelle elle met en avant l'idée du manager comme garant du résultat de son unité, un rôle qui lui est dévolu grâce à la confiance que lui porte sa hiérarchie.

### ***3.1.3 Une implication jusqu'à présent négligée de la discussion sur les concepts de contrôlabilité et de responsabilité : la prise en compte du problème d'agence du point de vue de l'agent***

Ce qui nous importe dans ce contexte, ce n'est pas le débat qui s'ensuit sur toute la problématique de la mesure de la performance par les résultats, mais l'insistance sur le caractère *personnel* de cette confiance, impliquant ainsi la puissance d'agir du manager. Notre thèse est que ce caractère personnel est essentiel pour la compréhension du phénomène de l'agence et qu'en conséquence, une théorie de l'agence faisant abstraction de toute réflexion sur la puissance d'agir du manager est largement insatisfaisante.

L'idée phare qui ressort des propos précédents est celle de l'imputation d'une capacité d'agir au manager, qu'elle soit objective et impersonnelle selon le principe de contrôlabilité ou plutôt subjective et personnelle selon le principe de responsabilité. Or, dans les deux cas, la manière dont cette imputation est appréhendée est celle d'un point de vue extérieur : celui de

---

<sup>3</sup> En plaidant en faveur de la prise en compte du résultat dans le contrat entre principal et agent, la théorie de l'agence considère bien un facteur non contrôlable par le manager. Or, la raison pour cette prise en compte est le « contenu informationnel » du résultat en vue de la déduction des actes non observables du manager (Selto, Antle et Demski 1988), et aucunement la préoccupation de discuter la problématique de la puissance d'agir.



la neutralité impersonnelle dans le premier, et, de la hiérarchie dans le second. Dans cette optique, ce qui est négligé est le point de vue du manager lui-même, et, par conséquent, toute éventualité d'un écart entre les deux points de vue.

Qu'entendons-nous par imputation d'une capacité d'agir du point de vue du principal ou de l'agent ? L'idée centrale de la théorie de l'agence est l'impossibilité pour le principal de savoir *qui* a agi ; l'agent pouvant toujours se dédouaner en prétextant l'occurrence d'événements défavorables en dehors de son contrôle.

Pour contrer cette éventualité, la théorie de l'agence prévoit que le principal propose à l'agent un contrat dont les clauses lient la rémunération de celui-ci au résultat obtenu de façon à ce qu'il soit dans son propre intérêt d'agir dans le sens du principal. Par ce biais, le principal s'assure que le résultat obtenu est attribuable à l'agent et non pas aux circonstances. Or, pour pouvoir effectuer cette opération d'attribution, il est nécessaire de présupposer la puissance d'agir de l'agent, c'est-à-dire sa capacité d'accomplir n'importe quel acte ainsi prescrit par le contrat, même si cet acte ne découle pas de sa propre spontanéité.

Nous avons vu plus haut l'importance de la confiance en la capacité du manager de la part de la hiérarchie permettant la délégation de la responsabilité. Notre intention n'est pas de diminuer la portée de cette problématique. Il s'agit plutôt de mettre en avant que, si cette problématique a été bien discutée dans la littérature, l'interrogation correspondante du point de vue de l'agent a été négligée. Cette interrogation consisterait à demander : qu'est-ce qui permet à l'agent d'assumer cette responsabilité ? Qu'est-ce qui lui permet de se reconnaître dans cette capacité d'agir présumée ?

Toute la construction théorique de la théorie de l'agence tourne autour, sans pour autant l'aborder spécifiquement, de la difficulté du principal d'attribuer une action à l'agent et de s'assurer que c'est bien cet agent mandaté qui est responsable du résultat obtenu. Cette opération d'attribution d'un acte à l'agent part de la présomption de capacité.

Par contre, du point de vue de l'agent, l'acte est bien sûr observable. D'une certaine manière, son problème d'attribution est donc l'inverse de celui du principal. La question à laquelle l'agent doit faire face est : *qu'est-ce qui me permet d'être moi-même responsable de cet acte ? Qu'est-ce qui me permet de m'attribuer la puissance d'agir d'accomplir cet acte que l'on me demande ?*

Ce problème d'agence de l'*agent* constitue le pendant du problème d'agence du *principal* dont la théorie de l'agence traite exclusivement. Et il est au moins aussi ardu : car, tandis que le principal dispose du pouvoir de sanction et, en principe, de la possibilité de substituer l'agent en mandatant quelqu'un d'autre, l'agent, quant à lui, n'a pas la possibilité de se substituer à soi-même. Par conséquent, l'impossibilité, postulée par la théorie de l'agence, de *prouver* l'exactitude de l'attribution risque d'avoir des implications lourdes non seulement pour le principal – celles que la théorie de l'agence considère en termes de « coûts d'agence » dus à l'opportunisme de l'agent –, mais aussi pour l'agent, même si elles sont d'un ordre différent dans le cas de ce dernier. En effet, l'agent est confronté à la difficulté de s'attribuer une puissance d'agir en vue de l'accomplissement d'un acte non spontané (il est censé agir à

la place du principal), puissance pour laquelle il ne peut obtenir de preuve valable,<sup>4</sup> car le résultat obtenu peut être aussi bien lié à la puissance d'agir qu'aux circonstances favorables ou défavorables. Avec Ricœur nous dirons plus loin que la puissance d'agir ne peut être connue, seulement attestée.

Or, tant qu'on reste dans une perspective centrée sur le vouloir-agir, l'agent ne peut obtenir une telle attestation de la part du principal. Car du point de vue du principal, le résultat attendu, y compris tout écart qu'il soit positif ou négatif, est à ramener à la volonté d'agir de l'agent. C'est cela le sens du contrat tel que la théorie de l'agence l'entend : sur la base de la « présomption de puissance », les clauses du contrat prévoient des incitations visant à aligner la volonté de l'agent sur celle du principal. En conséquence, les incitations ne deviennent pas effectives en cas de dégradation de la puissance d'agir de l'agent.<sup>5</sup> Ce que nous critiquons, ce n'est pas ce rôle d'alignement des intérêts en tant que tel, mais l'impossibilité, dans le cadre de cette conception d'incitation, de tenir compte du rôle des incitations pour la constitution ou la reconstitution de la puissance d'agir de l'agent. Ce que nous tentons de montrer, c'est le lien logique entre incitation et puissance qui implique que la puissance d'agir, contrairement au procédé de la théorie de l'agence, ne peut être traitée comme une condition externe d'un contrat d'incitation.

### **3.2 Vers une théorie de l'incitation comme pouvoir-agir à partir des œuvres de Paul Ricœur**

Dans la section précédente, nous avons élaboré une critique du concept d'agence tel qu'il est utilisé par la théorie de l'agence. Cette critique a mis en avant que le souci dominant d'aligner le vouloir-agir de l'agent sur celui du principal amène la théorie à négliger la question du pouvoir-agir de l'agent. Nous avons tenté de montrer que cette question ne constitue pas uniquement une donnée externe à la relation d'agence, mais qu'elle est au *centre* du problème d'agence. Ainsi, notre suggestion est que ce problème a effectivement deux volets : en plus de celui du point de vue du *principal* que s'est approprié la théorie, il existe un second volet ayant trait au point de vue de l'*agent*. Car la difficulté voire l'impossibilité du principal d'attribuer des actes à l'agent analysée dans la littérature trouve sa contrepartie dans la difficulté de l'agent de se tenir comme auteur responsable de ces actes. Notre proposition est que ces deux difficultés sont liées à travers le concept d'incitation : en effet, si la solution

---

<sup>4</sup> Cet argument de l'absence de preuve peut également être objecté à la notion de *self-efficacy* (Bandura 1982 ; Gist 1987) qui est justement une conception de la puissance d'agir fondée sur les preuves cognitives.

<sup>5</sup> Bien entendu, il ne s'agit pas de mettre en cause les compétences managériales dans leur globalité. L'idée consiste plutôt à dire que, même dans le spectre d'activités d'une personne globalement très compétente, il peut y exister des zones d'impuissance partielles ou temporaires (nous verrons avec Ricœur comment ces zones peuvent être décrites). La sensibilité du modèle de l'agence dès lors que l'on considère des tâches multiples a été soulignée par Holmstrom et Milgrom (1991). Nous rajouterions que cette sensibilité n'est pas due uniquement à des différences entre différentes activités en ce qui concerne la mesure de la performance, mais également en ce qui concerne la puissance d'agir.

du problème d'agence côté *principal*, telle qu'elle est favorisée par la théorie de l'agence, consiste à fournir des incitations adéquates à l'agent, cette « solution » pourrait justement contrecarrer celle du problème d'agence côté *agent*. Dans cette section, nous allons développer davantage ce problème d'agence du point de vue de l'agent à travers la philosophie de Ricœur.

Ricœur met en avant l'existence d'un faisceau de pouvoirs, distinguables analytiquement, de l'homme capable – pouvoir dire, pouvoir de faire en agissant sur le cours de chose et en influençant les autres protagonistes de l'action, pouvoir raconter en rassemblant sa vie dans un récit intelligible et acceptable – qui constituent les conditions d'un quatrième pouvoir, l'imputabilité, qui signifie être capable de se tenir soi-même comme auteur véritable de son propre action (Ricœur 2004, pp. 137-163).

La toile de fond de cette analyse est constituée par l'étonnement du philosophe sur le constat que la pensée moderne, malgré son insistance sur la réflexivité et sur l'autonomie du sujet (Descartes, Kant, Fichte), n'ait pas thématiquement approfondi la question du soi sous l'angle de la capacité humaine d'autodésignation comme être agissant (ce que Ricœur appelle « ipséité »). Pour cet éclipsage, l'auteur invoque une double raison. D'abord, il met en avant la nette préférence de la philosophie morale (notamment kantienne) pour les règles universelles de l'action – au détriment de l'interrogation sur ses principes subjectifs. Ensuite, il souligne le caractère particulier de cette autodésignation qui réside dans l'originalité de l'attribution d'une action à son agent (Ricœur parle d'« ascription ») par rapport à l'attribution ordinaire d'un prédicat à son sujet logique. Cette originalité ressortirait déjà de la discussion aristotélicienne, dans l'*Ethique à Nicomaque*, sur les thèmes de la décision et de la sagesse pratique : en effet, pour appréhender ce lien entre l'action et son agent, Aristote a souvent recours à des métaphores, soit explicites (père, maître de maison, pilote), soit liées à des expressions à caractère métaphorique (« un principe qui est soi, un soi qui est principe ») (Ricœur 1990, pp. 113-115).

A ce défi, Ricœur répond par sa réflexion sur les capacités ou pouvoirs de l'homme capable. Il est caractéristique de cette réflexion qu'elle ne suit pas le procédé habituel de la théorie de l'action consistant à interpréter ou expliquer directement des actes en les considérant comme détachés de la question *qui ?* (*qui a fait cet acte ?*). En effet, c'est justement l'articulation entre l'action et l'agent (ce dernier constituant la réponse à la question *qui ?* de l'acte) que l'auteur vise à mettre en lumière. Cette articulation, il la repère dans la forme modale « je peux » que l'agent utilise pour se désigner comme étant capable de tel ou tel acte. Plus particulièrement, Ricœur propose quatre figures ou emplois du « je peux » -- les quatre pouvoirs que nous venons d'introduire : je peux dire, je peux faire, je peux raconter, je peux m'imputer tel ou tel acte et en porter les conséquences.

D'abord, le premier pouvoir, « je peux dire », en prolongeant la philosophie du langage (Austin, Searle), s'appuie sur l'idée qui consiste à considérer que l'énonciation, c'est-à-dire l'acte même de dire, désigne réflexivement son locuteur. Ensuite, le second pouvoir, « je peux faire », se réfère à la capacité du sujet agissant de *faire arriver* des événements dans

son environnement physique et social ; dans ce faire arriver, le sujet se reconnaît comme une spontanéité qui intervient dans les événements qui simplement *arrivent*. Si la portée de ce pouvoir de commencer une nouvelle série d'actions et d'événements reste encore indéterminée et ouverte, il revient au troisième pouvoir, « je peux raconter », de donner à cette série hétérogène ainsi créée une configuration intelligible et acceptable à travers la mise en intrigue par un récit. Enfin, le quatrième pouvoir, l'imputabilité, ajoute aux trois précédents la capacité de se rendre « comptaible » de ses actes, d'en assumer ou de revendiquer les conséquences en termes de réparation et de bonification.

Or Ricœur nous rappelle que ces pouvoirs sont toujours menacés par la fragilité ou l'impuissance (Ricœur 2001). C'est d'abord comme sujet parlant que notre maîtrise apparaît menacée et toujours limitée ; ce pouvoir n'est ni entier, ni transparent à lui-même. Toute la psychanalyse résulte de là. Immédiatement saute aux yeux cette inégalité foncière des hommes quant à la maîtrise de la parole.

Les fragilités de l'ordre de l'agir concernent les incapacités infligées aux hommes les uns aux autres, à l'occasion des multiples relations d'interaction sociale. Celles-ci impliquent une forme spécifique de pouvoir, un pouvoir-sur consistant en une relation dissymétrique initiale entre l'agent et le récepteur de son action ; à son tour cette dissymétrie ouvre la voie à toutes les formes d'intimidation, de manipulation, bref d'instrumentalisation qui corrompent les relations de service entre les humains.

Notre pouvoir d'agir est irrémédiablement fragile. On doit par conséquent le considérer comme une exception, la norme étant l'incapacité au vu de ces multiples facteurs limitatifs de nos pouvoirs.

Les incitations prennent alors un sens différent : elles deviennent les béquilles de ces fragilités. Pour cela, Ricœur nous suggère trois rôles possibles. D'abord, il insiste beaucoup sur l'idée de dire que les capacités ne sont pas de l'ordre de la connaissance théorique et de la représentation objective, mais de la reconnaissance et de l'attestation. Ces derniers termes font référence à un mode épistémique qui serait propre aux croyances exprimées à travers des assertions du type « je crois que je peux », et, qui se distinguerait de la croyance comme simple opinion en tant que forme faible du savoir théorique. Car le contraire d'une telle croyance en ses capacités ou en celles de quelqu'un d'autre n'est pas le doute, mais le soupçon. D'où tout un espace ouvert pour une conception d'incitation appréhendée comme réassurance, attestation, ou créance.

Ensuite, dans la relation de la personne au temps, les incitations peuvent nous aider à développer notre identité narrative, à nous éduquer à raconter notre vie de façon cohérente, à apprendre à raconter la même histoire autrement, à apprendre à la laisser raconter par d'autres que nous-mêmes.

Enfin, dans la relation de la personne aux autres, les incitations peuvent nous aider à trouver notre voie à travers la dialectique entre l'identité et l'altérité en nous aidant à inscrire nos actes dans les ordres symboliques plus larges et impersonnels des institutions et de la

société. Car ce sont ces ordres qui définissent les normes et les obligations que la personne doit être capable d'assumer pour se reconnaître comme auteur responsable de ses actes.

#### **4 PROPOSITION D'UNE DEMARCHE EMPIRIQUE SUR LA BASE DE LA PSYCHOLOGIE DES CONSTRUITS PERSONNELS DE GEORGE KELLY**

La dernière partie de ce papier sera consacrée à l'objectif de montrer qu'il est possible d'amener la perspective du pouvoir-agir que nous venons d'esquisser à des recherches empiriques. En nous appuyant sur la psychologie des construits personnels élaborée par Kelly dès 1955, nous allons procéder en trois temps.

D'abord, il s'agit de donner une place épistémologique à la prise en compte de l'action comme un *faire arriver* (c'est-à-dire comme un phénomène qui ne se résume pas dans un ensemble de relations de cause à effet) en distinction des événements qui seulement *arrivent* (selon les lois de causalité). En vue de cette première tâche, nous présentons la position kellyienne nommée « *alternativisme constructif* ».

Ensuite, pour traduire les capacités analysées par Ricœur en une forme théorique précise, c'est-à-dire accessible aux sciences sociales, nous développons la notion centrale du « *construit personnel* » comme vecteur de ces capacités.

Enfin, nous tentons de concrétiser méthodologiquement l'idée ricœurienne d'« *autodésignation de l'agent* » à travers la technique du *repertory grid* (grille de Kelly).

##### **4.1.1 *Le cadrage épistémologique : l'« alternativisme constructif »***

Par « *alternativisme constructif* » Kelly entend que l'être humain n'est jamais déterminé par des forces soient-elles extérieures ou intérieures, mais qu'il est toujours possible de concevoir des alternatives et de changer en correspondance le cours de son agir (Kelly 1991/1955, ch. 1). Par conséquent, ce qui se met au premier plan de l'étude, ce sont les manières dont une personne crée et élimine ces alternatives. Si la démarche de Kelly s'apparente ainsi à la famille des perspectives constructivistes, son trait distinctif réside en première ligne dans le fait qu'elle est centrée sur la personne, non pas sur la construction sociale (Paris et Epting 2004), et qu'elle permet d'interroger le postulat de la puissance, ce que nous verrons plus en détail dans la section suivante.

Pour illustrer sa vision de l'être humain, Kelly utilise la métaphore du « *chercheur* » : toute personne est pour elle-même un chercheur dans sa propre cause. Elle aspire à donner du sens à son univers, à elle-même et aux situations qu'elle rencontre. Pour ce faire, elle crée et recrée un cadre « *théorique* » implicite, qui, qu'il soit bien ou mal élaboré, fournit son système de construits personnels. Dans les termes de ce système, elle vit, anticipe des événements, décide, s'interroge. C'est également dans ces mêmes termes, qu'elle évalue les résultats et élabore des changements dans le système interprétatif lui-même. En tant que chercheur, elle

formule des attentes en émettant des « hypothèses » à partir de ses théories. Elle soumet ces hypothèses à l'épreuve « expérimentale » : en agissant, elle fait un pari sur ses hypothèses et prend des risques. Confrontée aux « résultats » de ces expériences, elle modifie ses théories, et le cycle reprend.

Même si la personne est considérée, à la fois, comme « auteur » et « juge » de ses actes, tant ses construits personnels que les attitudes et opinions qui en découlent peuvent être « validés » ou « invalidés ». Dans un souci de contrôle, la personne pourrait être tentée de n'adopter que des postures qu'elle compte valider. Or, en l'amenant à restreindre son éventail de voies d'action envisageables, ce souci finirait par réduire son pouvoir-agir. Inversement, si la personne ne s'attend qu'à des invalidations de ses postures, sa « morale » risque de s'affaïsser rapidement. Toutes les deux – validations comme invalidations – sont des sources de sens sur lesquelles le pouvoir-agir peut s'appuyer. D'une certaine façon, la personnalité kellyienne serait donc un chercheur qui rallie quelque chose de Popper, dans son goût pour la falsification, et de Kuhn, dans sa quête de stabilisation.

#### ***4.1.2 Les fondements théoriques : la théorie des construits personnels***

Développée, d'abord, par Kelly dans le contexte du travail psychothérapeutique, classifiée, ensuite, par les psychologues comme une théorie de la personnalité (Pervin et John 2001), la théorie des construits personnels n'est pas restée cantonnée dans ces disciplines et a pu alimenter une multitude de recherches dans des domaines variés tels que le marketing (Marsden et Littler 1998), la GRH (Wright 2004), le changement organisationnel (Cassell et al. 2000), la théorie de la décision (Hisrich et Jankowicz 1990), le développement managérial (Neimeyer 1992 ; Easterby-Smith, Thorpe et Holman 1996). Cette flexibilité considérable pourrait même autoriser à dire que cette théorie possède une certaine valeur heuristique dans la mesure où elle permet d'insuffler de nouvelles approches dans des domaines de recherche bien établis.

Nous avons déjà mentionné la vision de la personne comme chercheur qui met en avant la capacité humaine de se donner du sens, d'agir et de réviser de manière permanente les systèmes de sens et d'action qui en résultent. Plus particulièrement, dans cette perspective, la personne formule de façon créative des « construits » ou hypothèses sur les aspects de sa vie qui manifestent une certaine régularité, dans une tentative de les rendre plus compréhensibles, et, par ce biais, dans une certaine mesure, prévisibles. Cependant, la prévisibilité n'est pas un but en soi, mais plutôt un guide qui facilite l'action pratique dans des situations et contextes concrets. Ainsi, face à des événements qui défient voire invalident ses présupposés, la personne essaie d'étendre, de raffiner et de réviser sa compréhension en élaborant des théories personnelles plus adéquates.

Or, par « adéquat », il ne faut pas entendre représentation adéquate de la réalité ou correspondance avec la réalité, comme on aurait tendance à interpréter cette notion dans une perspective positiviste. Alors, le mot « adéquat » se réfère à quoi ? Si Kelly lui-même est resté plutôt ambigu sur ce point, c'est notre perspective du pouvoir-agir qui permet d'y apporter un

éclairage. A ce sujet, nous proposons la thèse que c'est dans le « processus de recherche » personnel, que nous venons de décrire et qui passe par l'extension, le raffinement et la révision des systèmes personnels porteurs de sens (du système des construits personnels), que la personne construit son pouvoir-agir, qu'elle prend conscience de ses capacités et les élabore.

Dans cette perspective, le concept de motivation devient superflu tandis qu'il avait été indispensable pour la théorie de l'agence : il permettait au principal de donner les impulsions nécessaires pour faire en sorte que l'agent travaille dans son sens en cas de conflits d'intérêt. Pour Kelly, les humains ne sont pas des êtres solides et inertes qui ne se meuvent que lorsque des forces, des motifs activants agissent sur eux. Il propose plutôt de les considérer comme déjà étant en mouvement, en changement, et d'étudier les manières dont ils créent (ou réduisent) les voies ouvertes à leur mouvement (Kelly 2003/1962).

Des incitations peuvent favoriser la création de ce que Kelly appelle un *invitational mood* susceptible de nous guider vers l'exploration de possibilités et stratégies alternatives qui permettent de composer avec nos fragilités (Kelly 1969b). Cette conception de l'incitation se décroche de celle liée à celle de l'orientation des volontés sous-jacente à la théorie de l'agence. En effet, l'incitation fonctionne davantage ici comme un cadre interprétatif que comme un cadre disciplinaire. Cependant elle garde le postulat que l'agent, muni de ce cadre, peut agir. Toutefois, dans cette perspective, Kelly introduit la notion de fragilité qui, appuyés par Ricœur, nous permettra de déconstruire ce postulat.

Pour justifier ce rapprochement, on peut s'appuyer directement sur les explications fournies par Kelly lui-même à propos de ce processus de recherche qui porte sur le système des construits. En effet, selon Kelly, on peut considérer ce système comme un « réseau de voies » (1991/1955, p. 34) qui, à la fois, limite les mouvements de la personne et lui ouvre des passages de liberté d'action : « [b]ehaviorally it [a construct] can be regarded as an open channel of movement, and the system of constructs provides each man with his own personal network of action pathways, serving both to limit his movements and to open up to him passages of freedom which otherwise would be psychologically non-existent » (Kelly 1969, p. 199).

C'est donc à travers mon système de construits que le « je peux » (les « voies d'action », les « passages de liberté ») devient « psychologiquement existant », que je prends conscience de moi-même comme agent de ma propre action. La notion centrale, la cheville ouvrière est donc la notion de *construit*. Examinons-là de plus près. De façon formelle, on peut définir un construit comme une propriété attribuée à plusieurs événements, personnes ou objets à travers laquelle ceux-ci peuvent être différenciés simultanément en termes de similitude et de contraste (Kelly 1991/1955, p. 74). Avec cette définition, nous pouvons déjà constater que la notion de construit s'oppose à celle de *concept* telle qu'elle est utilisée dans le langage scientifique. Pour éclairer et approfondir cette notion de façon précise, Kelly l'a déclinée à travers un système douze postulats (composés par un postulat fondamental et onze corollaires) qui concernent le processus de construction et d'interprétation, la structure de la

connaissance personnelle ainsi que l'encastrement social des efforts de construction (1991/1955, pp. 32-73).

#### 4.1.3 *La concrétisation méthodologique : la « grille de Kelly »*

Il n'est pas le moindre aspect originel propre à l'approche de Kelly que celle-ci inclut un ensemble de méthodes développées « sur mesure », dont la principale est la « grille de Kelly ». Dans cette dernière section, nous allons montrer que cette méthode constitue une possibilité pour traduire la question ricœurdienne de l'autodésignation de l'agent en une démarche empirique.

Issue de la théorie des construits personnels, la grille de Kelly (« *repertory grid* ») constitue un ensemble de techniques largement utilisées pour étudier des systèmes personnels ou inter-personnels de sens. Sa version initiale, le « *role construct repertory test* » (ou « *reptest* ») a été créé par Kelly pour examiner le contenu du « répertoire » individuel des construits de rôle, c'est-à-dire le système unique des significations interreliées qui définissent ses relations perçues avec les autres.

Dans sa version la plus basique, le *reptest* demande à l'interviewé de comparer et de contraster successivement des triades de personnes significatives pour lui (par exemple, « ma mère », « mon père », « mon frère »), et d'indiquer une manière importante dont deux de ces figures se ressemblent et se distinguent de la troisième. Par exemple, la personne, confrontée à la triade mentionnée, pourrait répondre « bon, ma mère et mon frère sont très confiants vis-à-vis des gens, tandis que mon père est toujours suspicieux des motifs qu'ils sont susceptibles de receler ». Alors, cette dimension confiant vis-à-vis des gens vs. suspicieux de leurs motifs serait considérée comme l'un des thèmes significatifs ou l'un des construits que la personne utilise pour organiser, interpréter et approcher le monde social ainsi que pour définir son rôle en son sein. En continuant à confronter l'interviewé à d'autres triades d'éléments variés (par exemple, un ancien partenaire romantique, le meilleur ami, une personne détestée, l'interviewé lui-même, son idéal, etc.), le *reptest* obtient un large échantillon de construits personnels qui constituent la vision de la personne sur la vie et sur ses alternatives perçues.

Une fois le test terminé, les construits obtenus peuvent être soit interprétés librement et utilisés comme base pour un autre entretien ultérieur, soit classifiés en ayant recours à des systèmes d'analyse du contenu, ou encore, faire l'objet d'analyses de corrélation et/ou factorielles pour relever des régularités et interrelations entre eux (ce qui exige comme étape supplémentaire au moment du test de demander à la personne de donner des ratings à tous les éléments en utilisant les construits qu'elle a fournis). Moyennant ces analyses, il devient possible de repérer d'un coup d'œil quels construits « vont ensemble » pour la personne (par exemple, toute personne confiante pourrait être vue, en même temps, comme étant mue par ses émotions), ou quelles personnes sont les plus semblables/les plus différentes. Ces liens entre les construits souvent dévoilent pourquoi une personne reste coincée dans une situation symptomatique, comme lorsqu'elle résiste à se (re-)construire comme heureux au lieu de déprimée parce que, pour elle, le premier état est associé à la superficialité par opposition à la



profondeur associé à la dépression. De façon similaire, des liens d'identification entre les éléments peuvent être très informatifs (par exemple, la corrélation entre le soi actuel et le soi idéal) en fournissant des indices pour la formation et le conseil.

Ce qui ressort de ces propositions est que la visée principale de la grille de Kelly n'est ni de fournir exclusivement des informations sur le monde physique et social entourant une personne, ni de relever ses états purement psychiques, mais de mettre en lumière l'interférence entre les deux, interférence qui, comme nous pouvons ajouter dans un langage ricœurdien, traduit les façons dont une personne se désigne comme agent de sa propre action face à une situation particulière.

## **5 UNE PERSPECTIVE POUR LE CONTROLE DE GESTION : DE L'IMPUTATION A SIMPLE-BOUCLE A L'IMPUTATION A DOUBLE-BOUCLE**

L'une des différences principales entre l'approche ricœurienne des capacités et des approches plus classiques en management et en ressources humaines est que, pour Ricoeur, les capacités sont liées à un sentiment de les posséder. Je suis capable lorsque je me sens capable. Par contre, pour les approches classiques en ressources humaines, je suis capable lorsque d'autres personnes m'imputent des capacités parce que mes actes ont réussi à leurs yeux. Ainsi, la capacité implique une certaine hétéronomie pour la GRH, tandis qu'elle est liée à l'autonomie pour Ricoeur. Par conséquent, l'imputabilité est considérée par Ricoeur comme la manière dont des personnes, y compris des managers, se reconnaissent comme auteurs de leurs actes en construisant et élaborant leur sentiment de capacité. Dans cette perspective, l'imputabilité ne peut venir exclusivement de l'extérieur ; elle doit en priorité venir du manager lui-même.

Avec cette idée conductrice, Ricoeur nous fournit la base pour avancer vers la réciprocité dans le processus d'imputabilité, réciprocité qu'il estime cruciale. Cependant, en contrôle de gestion, l'imputabilité est très souvent appréhendée dans un sens unique, en boucle simple : l'imputation de la responsabilité part du principal pour aller vers l'agent qui est censé de l'assumer et d'agir en conformité. Dans la section suivante, nous allons tenter de montrer comment cette perspective à simple-boucle pourrait être élargie à une approche à double-boucle pour tenir compte de la réciprocité dans l'imputabilité.

### **5.1 Le contrôle de gestion et l'approche en simple-boucle de l'imputabilité : devenir incapable**

Devenir *capable*, selon Ricoeur, signifie que je me reconnais comme auteur de mes propres actions ; par conséquent, à défaut de cette reconnaissance, je risque de devenir *incapable*. Pour traduire cette problématique en des termes managériaux, on pourrait dire que

le manager capable se tient comptable de ses propres actions, qu'il s'en tient responsable. Cette formulation rapproche donc la question d'être auteur par la comptabilité centrée sur la responsabilité (*responsibility accounting*). Être auteur est indispensable pour être responsable. Si tant Ricoeur que le contrôle de gestion mettent en avant ce lien qui est au cœur de l'imputabilité, les deux diffèrent profondément dans leur approche de cette dernière.

En comptabilité, l'imputabilité a deux dimensions différentes : l'allocation des coûts (par exemple, des coûts indirects), d'une part, et, l'allocation des responsabilités, d'autre part. Dans les deux cas, on se réfère à une source externe : quelqu'un impute (ou alloue) soit des coûts, soit des responsabilités à quelqu'un. Étant donné que le cadre ricoeurdien est davantage concerné par la question de la responsabilité, nous n'allons pas approfondir ici celle de l'allocation des coûts.

Merchant et van der Stede, dans leur livre sur les *Management Control Systems*, adressent spécifiquement la question de la définition du *responsibility accounting*. Ce faisant, ils lient celle-ci à l'obligation imposée aux managers d'atteindre certains résultats financiers. Ils disent : « Lorsque la responsabilité financière est définie en termes comptables, tel qu'il est courant sur les niveaux managériaux dans la plupart des organisations, l'organisation est considérée comme utilisant *responsibility accounting*. *Responsibility accounting* est un système de *reporting* qui classifie les informations de type comptable (et souvent d'autres) sur les activités d'une organisation en fonction des managers en étant responsables (Merchant et van der Stede 2003, p. 255). Ils ajoutent que les « managers sont tenus responsables » (ibid.) pour les positions des comptes financiers. On comprend alors que la responsabilité n'est pas considérée comme un sentiment de capacité ayant son origine dans les perceptions du manager de lui-même.

Ceci étant, *responsibility accounting* repose sur des présuppositions fortes. D'abord, il s'inscrit dans une conception financière des tâches managériales. Ensuite, les managers sont tenus responsables par leur principal. Enfin, la responsabilité est ouvertement liée à l'obligation (de réaliser ce que le principal veut). En conséquence, cette imputation de responsabilité est une conception disciplinaire de l'agence. C'est ce que Merchant et van der Stede expriment lorsqu'ils revendiquent que *responsibility accounting* doit définir les « domaines d'autorité des managers » quant à leurs « droits et obligations de prendre des décisions » (ibid., p. 260). En insistant sur les obligations et la dimension disciplinaire sous-jacente au *responsibility accounting*, les auteurs adoptent une conception d'agence qui est principalement une question de la bonne (ou mauvaise) volonté, comme nous avons vu lors de la discussion de la théorie de l'agence. La question des capacités du manager n'est même pas exposée. On fait le présupposé que, *étant manager, il est capable*.

Il apparaît que le principe d'imputabilité est à la fois externe au manager et sans égard pour sa capacité d'accomplir la tâche. Pourtant, cette négligence de la question des capacités n'est pas compatible avec la proposition des auteurs qui consiste à tenir les managers responsables également pour des choses qu'ils ne peuvent contrôler : « Le souhait de faire en sorte que des managers fassent attention à une position comptable ou à un résultat particuliers

ne signifie pas forcément que ces managers doivent disposer d'un contrôle direct et complet sur cette position, quoiqu'il devrait signifier que les managers ont (ou devraient avoir) quelque influence sur elle. Quelquefois des managers sont expressément tenu comptable de positions sur lesquelles ils n'exercent pas de contrôle direct, telles que des frais administratifs, dans le dessein de leur donner le pouvoir d'influencer les comportements des managers qui possèdent ce contrôle direct » (ibid., p. 260).

Dans notre perspective, c'est justement cette idée de responsabilité pour des facteurs non contrôlables qui soulève et rend urgente la question des capacités. Or, la conception dominante, pouvant être retracée jusqu'à la théorie de l'agence discutée plus haut, oublie la notion de capacité, ou, encore, la considère comme un volume d'effort : un manager capable est un manager sachant et voulant faire les efforts nécessaires. C'est ce qui ressort de la revue de la littérature sur le *responsibility accounting* de Choudhury (1986) lorsqu'il écrit que « l'entreprise devrait de quelque façon surveiller l'effort du manager pour savoir s'il fait suffisamment d'effort pour gagner des profits » (ibid., p. 194). Par la suite, les systèmes de contrôle du management doivent « forcer les managers de produire les efforts nécessaires » par la rémunération ou la sanction (ibid.). Ce modèle fondé sur les liens de causalité entre l'effort, la rémunération, et le contrôle, s'appuie sur des espérances du manager, considérées comme données, concernant les liens entre son comportement, les résultats atteints, et la récompense attendue. A aucun moment, la capacité du manager d'accomplir ce comportement souhaité par l'entreprise n'est thématifiée.

## 5.2 Vers l'imputabilité en double-boucle : devenir capable

Ricoeur nous invite à élargir notre conception d'imputabilité et à passer de l'imputation en simple boucle à celle en double boucle. Cela signifierait d'intégrer dans les systèmes de *responsibility accounting* des éléments susceptibles de permettre aux managers de se sentir et de devenir capables de faire face aux multiples situations contradictoires et paradoxales qui mettent leurs capacités à l'épreuve, voire en danger (Niess, Fiol et de Geuser, à venir).

On peut distinguer au moins dimensions de l'imputabilité en double-boucle. Premièrement, face à leur fragilité qui peut être la conséquence d'un contrôle fondé uniquement sur le vouloir-agir et négligeant le pouvoir-agir, les managers ont besoin de croire en le caractère utile et facilitateur de leurs instruments de gestion. Cela n'est pas totalement nouveau, même pour le *responsibility accounting*. Horngren, par exemple, en dénonçant la survalorisation de la contrôlabilité, rappelle aux contrôleurs que « pourtant l'objectif fondamental du *responsibility accounting* n'est pas de blâmer mais de rassembler des informations pour rendre possible des améliorations futures » (Horngren, Foster et Datar 2000, p. 199). Cette idée de faciliter et de rendre possible devient donc un impératif pour les systèmes de contrôle de gestion.

La deuxième, et peut-être encore plus importante, dimension concerne la reconnaissance que le *responsibility accounting* et le contrôle de gestion ont étonnamment laissé le manager-agent comme une personne non spécifiée, privée d'un soi et d'un corps, le réduisant ainsi à une sorte de « fantôme », seulement défini comme quelqu'un à qui le principal peut tout demander et l'obtenir en fonction des incitations et du contrôle. Ce faisant, l'existence du manager-agent en tant que personne capable est niée. Il est considéré comme un pure mécanisme, ce qui est souligné par l'absence d'études ergonomiques approfondies sur les managers, comme si ceux-ci n'avaient aucune préoccupation de la question de savoir si leurs instruments sont adaptés ou non aux conditions de leur santé mentale, morale et physique (de Geuser 2006).

## 6 DISCUSSION DE L'APPORT METHODOLOGIQUE DE LA DEMARCHE DE KELLY

Si le cadre théorique de la philosophie de Ricoeur ne nous fournit pas immédiatement des solutions « opérationnelles », il nous permet de voir des théories existantes et bien établies (en l'occurrence la théorie de l'agence) sous un nouveau jour, et, de formuler de nouvelles perspectives et questions de recherche. Notamment, ce cadre nous permet d'aborder et d'élucider la notion d'imputabilité qui joue un rôle fondamental pour la construction et les résultats de la théorie de l'agence, mais qui n'est jamais discutée de manière approfondie.

Une telle discussion peut déjà en tant que telle s'avérer utile pour contrebalancer la dominance exercée par la théorie de l'agence dans le domaine du contrôle de gestion, et pour encourager de nouvelles recherches. Pourtant, il nous semble important de nous interroger sur la transposition de notre perspective en des recherches empiriques. La difficulté majeure à laquelle se heurte la recherche sur l'imputabilité, et qui rend la juxtaposition traditionnelle entre les méthodes quantitatives et qualitatives inadaptée, consiste en la nécessité de considérer des écarts tout en restant attachée à la perspective individuelle de l'agent (il n'est pas suffisant de comparer des moyennes) :

- écart entre les capacités que l'*agent* s'impute lui-même et celles que l'*agent* croit que son supérieur lui impute ;
- écart entre les capacités que le *supérieur* impute à l'agent et celles que le *supérieur* croit que l'agent s'impute à lui-même ;
- écart entre les capacités que l'*agent* s'impute lui-même et celle que son *supérieur* lui impute.

La méthode de la grille de Kelly est particulièrement bien adaptée à prendre en compte ces différents types d'écarts parce qu'elle prévoit explicitement la possibilité qu'un interviewé non seulement remplisse sa propre grille, mais également la grille d'une autre personne *comme si* il était à la place de l'autre. (Mendoza 1985). Ainsi, cette méthode met à la disposition du chercheur un moyen pour faire des comparaisons d'écarts entre des

perspectives individuelles sur des situations de travail particulières, moyen qui jusqu'à présent ne nous est pas fourni de façon satisfaisante par les méthodes classiques.

## 7 CONCLUSION

Dans cet article nous avons essayé de montrer que la théorie des incitations reposant sur la théorie de l'agence réduit le problème de l'action (*agency*) à celle de l'orientation des volontés (la convergence) en ignorant la question de la capacité.

Ce faisant elle réduit le rôle des incitations à un correctif des volontés et pas à une aide à la construction et à la réalisation des capacités.

Par la mobilisation des travaux de Ricœur, nous avons ensuite proposé une explicitation des différentes dimensions du pouvoir agir sur lesquels devraient alors agir ces incitations si elles devaient compléter leur approche de l'agence.

Enfin à travers la présentation du cadrage méthodologique et épistémologique de Kelly, nous avons mis à disposition une approche complète permettant d'objectiver l'impact des incitations sur la construction des pouvoir agir.

## 8 RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Adams, J. S. (1965), "Inequity in Social Exchange", in Berkowitz, L. (éd.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 2, New York : Academic Press.

Bandura, A. (1982), "Self-Efficacy Mechanism in Human Agency", in *American Psychologist*, vol. 37, n° 2, pp. 122-147.

Barnard, C. I. (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass. : Harvard University.

Bottom, W. P. et al. (2006), "Building a Pathway to Cooperation: Negotiation and Social Exchange between Principal and Agent", in *Administrative Science Quarterly*, vol. 51, n° 1, pp. 29-58.

Bouquin, H. (2005), *Les fondements du contrôle de gestion*, 3ème éd. mise à jour, Paris : PUF.

Cassell, C., P. Close, J. Duberley et P. Johnson (2000), "Surfacing Embedded Assumptions: Using Repertory Grid Methodology to Facilitate Organizational Change", in *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 9, n° 4, pp. 561-573.

Choudhury, N. (1986), "Responsibility Accounting and Controllability", in *Accounting and Business Research*, vol. 16, été, pp. 189-198.

Demski, J. S. (1976), "Uncertainty and Evaluation Based on Controllable Performance", in *Journal of Accounting Research*, vol. 14, n° 2, pp. 230-245.

Easterby-Smith, M., R. Thorpe et D. Holman, (1996), "Using Repertory Grids in Management", in *Journal of European Industrial Training*, vol. 20, n° 3, pp. 3-30.

De Geuser, F. (2006), *Instruments de gestion et travail du manager*, these de doctorat, HEC Paris, Jouy-en-Josas.

- Gibbons, R. (1998), "Incentives in Organizations", in *Journal of Economic Perspectives*, vol. 12, n° 4, pp. 115-132.
- Giraud, F. (2002), "Responsabilité et contrôlabilité : une approche empirique", in *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 5, n° 1, pp. 77-99.
- Gist, M. E. (1987), "Self-Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management", in *Academy of Management Review*, vol. 12, n° 3, pp. 472-485.
- Hisrich, R. D. et A. D. Jankowicz (1990), "Intuition in Venture Capital Decisions: An Exploratory Study Using a New Technique", in *Journal of Business Venturing*, vol. 5, pp. 49-62.
- Holmstrom, B. et P. Milgrom (1991), "Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design", in *Journal of Law, Economics and Organization*, Special Issue, vol. 7, n° 2, pp. 24-52.
- Hornngren, Ch. T., G. Foster et S. M. Datar (2000), *Cost Accounting – A Managerial Emphasis*, 10<sup>ème</sup> éd., Englewood Cliffs: Prentice Hall;
- Kelly, G. A. (1969), "In Whom Confide: On Whom Depend for What", in id., *Clinical Psychology and Personality – The Selected Papers of George Kelly*, éd. par Brendan Maher, New York : Wiley, pp. 189-206.
- Kelly, G. A. (1969b), "The Language of Hypothesis: Man's Psychological Instrument", in id., *Clinical Psychology and Personality – The Selected Papers of George Kelly*, éd. par Brendan Maher, New York : Wiley, pp. 147-162.
- Kelly, G. A. (1991/1955), *The Psychology of Personal Constructs, Vol. 1 : A Theory of Personality*, réimpr., London : Routledge.
- Kelly, G. A. (2003/1962), "Europe's Matrix of Decision", in Scheer, J. W. (éd.), *Crossing Borders – Going Places: Personal Constructions of Otherness*, Giessen : Psychosozial-Verlag, pp. 12-42.
- Laffont, J.-J. (1993), "A propos de l'émergence de la théorie des incitations", in *Revue Française de Gestion*, n° 96, nov.-déc., pp. 13-19.
- Laffont, J.-J. et D. Martimort (2002), *The Theory of Incentives – The Principal-Agent Model*, Princeton : Princeton University.
- Lawler, E. J. (1971), *Pay and Organizational Development*, Reading : Addison Wesley.
- Marsden, D. et D. Littler (1998), "Repertory Grid Technique – An Interpretive Research Framework", in *European Journal of Marketing*, vol. 34, n° 7, pp. 816-834.
- Mendoza, O. (1985), "The Exchange Grid", in Beail, N. (éd.), *Repertory Grid Technique and Personal Constructs: Applications in Clinical and Educational Settings*, London: Croom Helm.
- Merchant, K. et W. van der Stede (2003), *Management Control Systems*, Harlow: Prentice Hall.
- Neimeyer, G. J. (1992), "Personal Constructs in Career Counseling and Development", in *Journal of Career Development*, vol. 18, n° 3, pp. 163-173.
- Niess, A., Fiol, M. et F. de Geuser (à venir), "Is Responsibility Accounting Building Incapacity? A Cost Accounting Interpretation of Paul Ricoeur's Imputability Principle", contribution au congrès annuel de l'European Accounting Association 2007, Lisbonne.
- Paris, M. Eliot et F. Epting (2004), "Social and Personal Construction: Two Sides of the Same Coin", in Raskin, J. D. et S. K. Bridges (éd.), *Studies in Meaning 2: Bridging the Personal and Social in Constructivist Psychology*, New York : Pace University, pp. 3-35.

- Pervin, L. A. et O. P. John (2001), *Personality: Theory and Research*, 8ème éd., New York : Wiley.
- Prendergast, C. (1999), "The Provision of Incentives in Firms", in *Journal of Economic Literature*, vol. 37, mars, pp. 7-63.
- Ricœur, P. (1990), *Soi-même comme un autre*, Paris : Seuil.
- Ricœur, P. (2001), "Autonomie et vulnérabilité", in id., *Le Juste 2*, Paris : Esprit, pp. 85-105.
- Ricœur, P. (2004), *Parcours de la reconnaissance – Trois études*, Paris : Stock.
- Salanié, B. (1994), *Théorie des contrats*, Paris : Economica.
- Sappington, D. E. M. (1991), "Incentives in Principal-Agent Relationships", in *Journal of Economic Perspectives*, vol. 5, n° 2, pp. 45-66.
- Selto, F. H., R. Antle et J. S. Demski, (1988), "The Controllability Principle in Responsibility Accounting", in *Accounting Review*, vol. 63, n° 4, pp. 700-718.
- Sen, A. (1993), "Les droits et la question de l'agent", in id., *Ethique et économie – Et autres essais*, Paris : PUF, pp. 117-158.
- Simon, H. A. (1983/1947), *Administration et processus de décision*, Paris : Economica.
- Vroom, V. H. (1964), *Work and Motivation*, Malabar : Krieger.
- Williamson, O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York : Free Press.
- Wright, R. P. (2004), "Mapping Cognitions to Better Understand Attitudinal and Behavioral Responses in Appraisal Research", in *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, pp. 339-374.