UNIVERSITÉ DES SCIENCES ET TECHNIQUES DE

LILLE - FLANDRES - ARTOIS

INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES (I.A.E.)

L'ALLOCATION BUDGÉTAIRE DANS UNE BUREAUCRATIE PROFESSIONNELLE PUBLIQUE: UNE NOUVELLE MÉTHODE D'APPRENTISSAGE DANS LA CONCEPTION DU CADRE RÉFÉRENTIEL

THÈSE POUR L'OBTENTION DU DOCTORAT

ÈS SCIENCES DE GESTION

PRÉSENTÉE ET SOUTENUE PUBLIQUEMENT PAR:

Didier Urli

JURY :

Directeur de recherche :

M. Jean-Pierre Debourse
Professeur
Université de Lille I (USTL)

Rapporteurs :

M. Henri Bouquin
Professeur
Université de Paris IX Dauphine

M. Alain Burlaud
Professeur
Conservatoire National des Arts et Métiers

Suffragants :

M. Alain Desreumaux
Professeur
Université de Lille I (USTL)

M. Pierre Louart
Professeur
Université de Lille I (USTL)

M. Laurent Bouillon
Directeur général
CHRR de Rimouski

M. François Grateau
Directeur général adjoint
CHRU de Lille

Lille, ~~mai~~ 1995

SECTION DE SCIENCES LILLE

« L'Université n'entend assurer aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs. »

REMERCIEMENTS

Dans tout processus de recherche, il est nécessaire de retourner sans cesse à la réalité observée. C'est pourquoi je tiens d'abord à remercier toutes les personnes du CHRR qui m'ont permis de réaliser cette étude, malgré leur horaire souvent très chargé. Sans leur participation , cette thèse n'aurait pu se réaliser.

Toute ma reconnaissance va à monsieur Jean-Pierre Debourse qui a dirigé mes travaux et à monsieur Alain Desreumaux qui, intéressé par le cadre conceptuel de l'étude, m'a accompagné tout au long de ma démarche de recherche.

Merci également à ceux et à celles qui, tant au Québec qu'en France ont cru en mes possibilités et qui ont contribué d'une manière ou d'une autre à me faire cheminer vers l'atteinte de mon objectif.

Pour terminer, un grand merci aux membres du Jury pour l'honneur qu'ils me font de lire et de commenter cet ouvrage.

TABLE DE MATIÈRES

Introduction Générale 1

Partie I : Problématique Générale 24

Chapitre I : L'état de l'art sur le processus d'allocation budgétaire au sein d'une bureaucratie professionnelle 25

Section I : Une organisation complexe: la bureaucratie professionnelle 25

1 Introduction 25

2 Les mécanismes de coordination 28

3 La stratégie 34

Section II : Un retour sur la modélisation du processus d'allocation budgétaire 37

1 Une évolution historique 37

2 Contingence du système budgétaire 44

3 Rappel sur les études du processus d'allocation budgétaire 48

A Introduction 48

B Problèmes humains et motivation 55

C L'étude de Hopwood et le style de supervision 61

D Les systèmes d'information 67

E L'incertitude de la tâche 75

F Le contrôle par la culture 76

4 La stratégie et le processus d'allocation budgétaire 79

A Stratégie et contrôle 79

B Typologies sur la prise de décision stratégique 83

C Désignation des parties prenantes dans le processus stratégique 84

D Degré de maîtrise des décideurs 94

E Déclin des hôpitaux: sélection ou adaptation 97

5 Les rationnalités à l'oeuvre en matière de décision 108

A Le champ décisionnel 108

B Une vision politique 115

6 Processus d'allocation des ressources dans le domaine public 124
A Processus de légitimation 124
B Un processus de normalisation: l'exemple de la césarienne 129
7 Le constructivisme à l'honneur 139
Section III : Le processus d'allocation budgétaire: processus décisionnel 144
1 Introduction à l'aide à la décision 145
2 L'approche monocritère ou multicritère 150
A Critique de l'optimisation 150
B La théorie de l'utilité multiattribut 153
C L'approche multicritère européenne 154
D Les méthodes de surclassement 161
E La démarche ÉquitéPlus 163
F limites de l'approche multicritère européenne 174
3 Aide à la décision: aspect social et cognitif 178
A Introduction 178
B Aspects cognitifs 180
C La dimension sociale des décideurs et des conseillers 189

Chapitre II : Objet de l'étude 206

Chapitre III : Méthodologie 224
Section I : Cadre paradigmatique 224
1 Introduction 224
2 La spirale ou le rapport du savoir d'expérience et du savoir théorique 228
Section II : Cadre clinique 231
Section III : Cadre méthodologique 235
1 L'analyse de données 235
2 Le recueil des données 237
3 L'étude documents 238
4 La pratique d'interview 238

5 L'échantillon 239
6 La technique d'entretien 242
7 Le choix des thèmes 243
8 Le déroulement 247
9 Les traitements et l'analyse de données 247
10 Les limites de l'étude 254

Partie II : Résultats de l'étude **257**

Chapitre I : Le contexte **259**

Section I : Environnement québécois de la santé 259

1 Aperçu historique du système de santé du Québec 260

2 La Loi 120 sur les services sociaux et les services de santé 263

3 Le devenir de la médecine 264

4 Contexte québécois du contrôle de gestion dans les hôpitaux 267

5 Contexte local du Centre Hospitalier Régional de Rimouski 268

6 Développement historique du CHRR 270

Chapitre II : Résultats **272**

Section I : La construction du processus d'allocation budgétaire: les cartes cognitives 274

1 Présentation des cartes cognitives 274

2 Présentation des mesures associées aux cartes cognitives 289

Section II : La construction du processus d'allocation budgétaire: les discours 294

1 Une démarche stratégique 294

2 La contrainte environnementale 296

3 La structure 300

4 Le système d'information 305

5 Les fonction du processus d'allocation budgétaire 308

6 Conclusion 314

Conclusion générale **321**

Annexes **332**

Bibliographie **348**

LISTE DES FIGURES

FIGURE I: LES COMPORTEMENTS DYSFONCTIONNELS DU PROCESSUS BUDGÉTAIRE 64
FIGURE II: LES COMPORTEMENTS DYSFONCTIONNELS DU CONTRÔLE BUDGÉTAIRE AU CHRR.....66
FIGURE III: LE CHRR, UNE ÉVOLUTION SOUHAITABLE 74
FIGURE IV: TYPOLOGIE DE ASTLEY ET VAN DE VEN (1983) 94
FIGURE V: LE PROCESSUS DE DÉCLIN.....103
FIGURE VI: LE CHAMP DÉCISIONNEL ET LE JEU DES ACTEURS 109
FIGURE VII: ADAPTÉE DE HINING ET AL., 1971.....119
FIGURE VIII: UNE APPROCHE CONSTRUCTIVISTE DE LA PAROLE EN MANAGEMENT 142
FIGURE IX: L'ACTIVITÉ D'AIDE À LA MODÉLISATION 179
FIGURE X: LE CONTEXTE SOCIAL ET COGNITIF DE L'AIDE À LA DÉCISION 202
FIGURE XI: ADAPTÉE DE BESSON ET BOUQUIN (1991).....217
FIGURE XII: ADAPTÉE DE BOUCHARD ET GÉLINAS (1989).....225
FIGURE XIII: LA SPIRALE DU SAVOIR D'EXPÉRIENCE ET THÉORIQUE.....230
FIGURE XIV: ADAPTÉE DE DE KETELE ET ROEGIERS (1991).....236
FIGURE XV: LES ACTEURS ET LA PROBLÉMATIQUE.....241
FIGURE XVI: ADAPTÉE DE DESREUMAUX (1992) 245
FIGURE XVII: ADAPTÉE DE BARDIN (1993).....250
FIGURE XVIII: LE DÉROULEMENT DE L'ANALYSE EFFECTUÉE.....253
FIGURE XIX: CARTE COGNITIVE DU CORPS MÉDICAL (SCHÉMA 1) 276
FIGURE XX: CARTE COGNITIVE DU CORPS NON MÉDICAL (SCHÉMA 2) 277
FIGURE XXI: ANALYSE DU DOMAINE POUR LE CORPS MÉDICAL (SCHÉMA 3).....280
FIGURE XXII: ANALYSE DU DOMAINE POUR LE CORPS NON MÉDICAL (SCHÉMA 4) 281
FIGURE XXIII: ANALYSE DE CENTRALITÉ POUR LE CORPS MÉDICAL (SCHÉMA 5).....284
FIGURE XXIV: ANALYSE DE CENTRALITÉ POUR LE CORPS NON MÉDICAL (SCHÉMA 6) 285
FIGURE XXV: L'EXPLORATION DE LA VISION DU PAB POUR LE CORPS MÉDICAL (SCHÉMA 7) 287
FIGURE XXVI: EXPLORATION DE LA VISION DU PAB POUR LE CORPS NON MÉDICAL (SCHÉMA 8).....288
FIGURE XXVII : CARTE COGNITIVE AVEC DES VALEURS (SCHÉMA 9).....290

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU I: ÉVOLUTION HISTORIQUE DU CONTRÔLE....38
TABLEAU II: LE CONTRÔLE ET LES PERSPECTIVES DE RECHERCHE....40
TABLEAU III: TAXONOMIE SUR LE PROCESSUS D'ALLOCATION BUDGÉTAIRE....54
TABLEAU IV: TYPOLOGIE DES PARTIES PRENANTES....86
TABLEAU V : LES STRATÉGIES ENVERS LES STAKEHOLDERS....90
TABLEAU VI: RÉSULTATS AVEC LE PATRON DE FOUILLE ESSAI4 292

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE I: LISTE DES PERSONNES INTERROGÉES 333
ANNEXE I BIS: LISTE PAR POSTE 336
ANNEXE II: PRÉSENTATION DU GUIDE 337
ANNEXE III: QUESTIONNAIRE 339
ANNEXE IV: EXEMPLE DE PATRON DE FOUILLE ESSAI4 AVEC LE LOGICIEL SATO 347

« Science sans conscience n'est que ruine de l'âme » Rabelais, Pantagruel

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Les sciences de la gestion connaissent depuis de nombreuses années un intérêt marqué de la part de nombreux chercheurs qui proviennent de champs disciplinaires de plus en plus variés[1]. À titre d'illustration, on n'a qu'à penser aux récentes recherches sur la théorie du chaos qui viennent inspirer des réflexions dans les sciences de la gestion. Nous empruntons le terme sciences de la gestion même s'il semble critiquable pour de nombreux auteurs. Pour Kuhn, par exemple, il semblerait que nous sommes plutôt dans une phase pré-science où cohabitent plusieurs paradigmes controversés.

Conscient de cette diversité de représentations, il n'en demeure pas moins qu'il est nécessaire de cadrer, de cerner ce qu'est l'organisation si l'on veut étudier un processus interne comme l'est le processus budgétaire.

Deux approches peuvent être proposées pour appréhender ce qu'est l'organisation.

La première approche voit l'entreprise comme « une forme de production dans laquelle, au sein d'un même patrimoine, on combine les prix des divers facteurs de production apportés par les agents distincts du propriétaire de l'entreprise, en vue de vendre sur le marché des biens et services et pour obtenir un revenu monétaire le plus grand possible qui résulte de la différence entre prix de vente et prix de revient[2] » Cette définition sous-tend un modèle de

---

[1]Cette interaction entre les sciences de gestion et les autres disciplines est en fait bilatérale.

[2]Perroux, *Cours d'économie politique*, tome 2.

l'entreprise qui repose sur un ensemble d'hypothèses relatives à la fonction de production et au comportement de l'entrepreneur (l'homo-economicus) qui résume en lui toute l'entreprise.

La deuxième approche voit l'entreprise comme « un groupe humain de production autonome, disposant d'un patrimoine exerçant un effet d'attraction sur son environnement et dont le devenir dépend de la vente du produit de son activité.» (Capet et al., 1983) Cette définition souligne que la production est une oeuvre collective qui suscite des problèmes de communication, de motivation et/ou de contrôle. Elle suggère également que la personnalité du ou des leaders joue un rôle fondamental dans le choix des objectifs et de l'organisation du groupe. Enfin, elle est autonome si elle détermine elle-même ses objectifs.

Ces deux représentations de l'organisation correspondent dans les faits à des préoccupations différentes quant à l'objet d'analyse.

Pour la première approche l'entreprise n'est qu'un instrument d'analyse pour mieux comprendre comment le système de prix coordonne l'allocation des ressources. On ne cherche pas à comprendre le fonctionnement interne des organisations. De plus, cette vision de l'entreprise (comme artefact du marché) ne reconnaît pas a priori les organisations à buts non lucratifs. Elle a néanmoins été enrichie récemment par la théorie des droits de propriété et ses prolongements connus sous le nom de la théorie de l'agence ou théorie du mandat. (Charreaux, 1987) Pour cette dernière, l'entreprise n'est qu'un cas particulier parmi de multiples arrangements contractuels possibles. Les notions de contrat et d'incertitude y sont centrales. L'objectif à atteindre pour cette

théorie est la recherche d'un équilibre des contrats internes et externes. Du reste, cette vision « contractualiste » est également partagée par la théorie des coûts de transaction même si des divergences subsistent quant à l'existence propre de l'organisation. (Joffre, 1987) Ces deux approches ont cependant le souci commun de proposer une théorie économique du fonctionnement des organisations. Cette théorie économique se base sur le coût de la coordination (nécessaire à l'atteinte des objectifs) comme variable explicative de la structure et de la stratégie de contrôle de l'organisation. Cette conception économique de l'organisation a également eu pour corollaire d'inspirer de nombreux travaux dans le domaine de la finance, puis dans celui du contrôle de gestion qui nous intéresse plus particulièrement.

La deuxième approche mise plutôt sur une vision centrée sur l'organisation. « Cette dernière impose l'organisation comme le véritable objet d'analyse. On cherche avant tout à comprendre le fonctionnement de l'entreprise, à saisir les processus décisionnels de celle-ci. De plus, cette approche ne véhicule pas nécessairement une vision déterministe de l'entreprise où le management disparaît au profit d'acteurs opportunistes vis-à-vis de la discipline imposée par le marché ». (Desreumaux, 1992) Cette vision a aussi le mérite de souligner les problèmes qui nous semblent les plus intéressants et les plus complexes de toute l'analyse organisationnelle, à savoir ceux des processus de décision et de résolution de problèmes qui sont vécus quotidiennement par les gestionnaires. Pour cette raison, nous y adhérons.

Nous verrons ultérieurement que face à la complexité inhérente des mécanismes de fonctionnement d'une organisation, différentes

écoles de pensée ont vu le jour. Ces écoles sont aussi le reflet d'un véritable bouillon disciplinaire où la psychologie sociale, la sociologie organisationnelle, l'économie industrielle et l'anthropologie, entre autres, se côtoient et apportent des éclairages souvent pertinents sur les problèmes de gestion. De la même façon, on peut penser avec Morgan (1989) qu'un certain nombre de métaphores nous seront très utiles pour tenter de mieux comprendre le fonctionnement d'une organisation en particulier.

Cependant, ce véritable carrefour des sciences que constitue la gestion n'est pas sans soulever de nombreuses questions. On n'a qu'à penser à la question des frontières de la gestion ainsi que celle sur les conditions de validité des connaissances en gestion. Une façon d'appréhender ce problème de frontière est de considérer avec Cohen que « les disciplines cognitives se donnent une représentation, se construisent un objet qui n'est pas l'objet réel lui-même mais une abstraction de cet objet. Ainsi les différentes disciplines adoptent des points de vue différents au regard de l'objet réel dont elle cherche à s'emparer en termes cognitifs ». (Cohen, 1991) Quant à l'appréciation de la scientificité de la recherche en gestion, nous croyons qu'elle procède surtout par une cohérence interne des énoncés et par une capacité à rendre compte du comportement appréhendé des entreprises. Et d'ailleurs, est-ce que l'objectif de la recherche en gestion n'est pas de mieux expliquer, prévoir et maîtriser le comportement de groupes sociaux organisés ? (Pras et Tarondeau, 1979)

Parmi ces groupes sociaux organisés, nous avons choisi l'organisation professionnelle publique. Celle-ci se caractérise[3] par un centre opérationnel très fort au regard des autres parties de l'organisation que sont le sommet stratégique, la ligne hiérarchique, la technostructure et la logistique. Le contrôle réel est principalement fondé sur la standardisation des qualifications. En effet, comme l'indique Mintzberg (1982) :

> « pour coordonner ses activités, la bureaucratie professionnelle s'appuie sur la standardisation des qualifications et sur le paramètre de conception qui y correspond, la formation et la socialisation. Elle recrute des spécialistes dûment formés et socialisés - des professionnels - pour son centre opérationnel, et leur laisse une latitude considérable dans le contrôle de leur propre travail »

Mais la standardisation des qualifications semble être un mécanisme de coordination peu puissant qui ne parvient pas à régler tous les problèmes qui surgissent dans la bureaucratie professionnelle. En effet, de nombreux écrits attestent que les responsables sont relativement impuissants face à des professionnels qui ne sont pas consciencieux ou qui ne désirent pas s'impliquer. De la même façon, il semble que l'autonomie des professionnels permet non seulement à ces derniers d'ignorer les besoins de leurs clients, mais encourage même certains à ignorer les besoins de l'organisation. Dans le cadre de l'hôpital, l'hypothèse précédente semble être confirmée par Cremadez et Grateau (1992) quand ils notent :

---

[3] En reprenant les paramètres exposés par Mintzberg (1982).

> « La standardisation des qualifications, si elle permet à l'ajustement mutuel de s'effectuer dans les meilleurs conditions, n'est pas pour autant exempte de défauts sur le plan organisationnel : elle renforce la latitude de liberté du professionnel au sein de l'hôpital, rendant difficile la mobilisation de celui-ci pour définir et réaliser les objectifs de l'organisation. »

De nombreux problèmes de contrôle peuvent ainsi se poser à ce type d'organisation et constituent par le fait même une problématique intéressante.

Nous avons donc retenu la bureaucratie professionnelle comme terrain d'étude. Il faut aussi mentionner que l'organisation professionnelle constitue, à bien des égards, une forme d'organisation captivante pour le chercheur.

Captivante, elle remet en cause une vision mécaniste de l'organisation longtemps considérée comme universelle. Et, quoi qu'en disent de nombreux auteurs, il est toujours étonnant de constater que ces principes (mécanistes) pourtant fortement décriés, demeurent présents et vivaces dans l'esprit de nombreux gestionnaires[4].

---

[4]Ceci est peut-être dû à la simplicité des concepts de base utilisés? ou est-ce dû, comme certains marxistes pourraient le suggérer, à une lente agonie d'un type de contrôle de la force de travail historiquement dépassée?

Captivante, car elle constitue un terrain d'observation intéressant en raison de sa complexité particulière, encore moins accessible que ne le sont les entreprises aux seules interprétations « contractualistes » typiques de certaines théories économiques de l'organisation.

Captivante, ce type d'organisation reste cependant relativement délaissé par les chercheurs en sciences de gestion, traditionnellement attirés par les entreprises industrielles et commerciales.

Captivante, elle représente une catégorie importante d'organisation à partir du moment où elles prennent en charge des fonctions sociales et sociétales essentielles. Le cas de l'hôpital public qui nous intéresse plus particulièrement ne fait pas exception, bien au contraire.

De fait, notre intérêt pour cette forme d'organisation n'est sans doute pas étranger aux propos tenus par Mintzberg (1990) quand il écrit :

> « L'organisation professionnelle, qui semble être le modèle d'une organisation à l'envers où les employés apparaissent quelquefois comme dirigeant leur patron, est totalement fascinante à étudier en ce qui concerne la façon dont elle travaille. C'est un peu comme les comptines, quand elles sont bonnes, c'est très, très, très bien, mais quand elles sont mauvaises, c'est véritablement horrible. C'est que tout dépend de cette démarcation très floue entre la collégialité (travailler pour le bien commun) et la politique (travailler pour son propre intérêt). Nous avons besoin

> d'organisations professionnelles pour réaliser d'une façon hautement qualifiée les tâches hautement stables dans une société, telle que remplacer le coeur d'un être humain ou faire l'audit des livres comptables d'une entreprise. Mais en tant que société, nous avons, encore, à apprendre comment contrôler leurs excès... ».

Mais, étant donné que l'ensemble des bureaucraties professionnelles nous semblait trop vaste à circonscrire, nous nous sommes restreint à l'étude d'une bureaucratie professionnelle en particulier, à savoir l'hôpital public et, de façon plus précise, le Centre Hospitalier Régional de Rimouski (CHRR). Ce choix d'organisation a donc constitué le premier point d'ancrage de ce travail de recherche.

Au-delà des raisons évoquées antérieurement pour l'ensemble des organisations professionnelles (complexité de l'organisation, fonctions sociales et sociétales, etc.), ce choix s'explique aussi par les zones de turbulence tant internes qu'externes que subissent actuellement la plupart des centres hospitaliers publics au Québec.

Cette turbulence s'est manifestée et se manifeste encore de différentes façons.

La première façon est le retour en force du raisonnement économique. comme le stipule l'article 100 de la Loi 120[5] :

---

[5]Loi sur les services de santé et les services sociaux actuellement en vigueur au Québec.

> « Les établissements ont pour fonction d'assurer la prestation de services de santé ou de services sociaux de qualité qui soient continus, accessibles et respectueux des droits des personnes et de leurs besoins spirituels et qui visent à réduire ou à solutionner les problèmes de groupe de la population. À cette fin, ils doivent gérer avec efficacité et efficience leurs ressources matérielles et financières et collaborer avec les autres intervenants du milieu. »

Ce retour à l'économique est d'ailleurs assez légitime quand l'on sait que le budget global des services de santé au Québec représente 13 milliards de dollars en 1994, soit plus de 10% du PIB[6]. Et que de cette somme, plus de 10 milliards de dollars sont alloués au fonctionnement des hôpitaux qui forment ainsi les piliers centraux du système de santé.

De plus en plus, il faudra réfléchir en termes de pénurie de ressources et non plus d'abondance, de réallocation de ressources et non plus d'allocations, de médecine préventive et non plus curative.

Dans une autre perspective, il est vraisemblable que la pression sera de plus en plus forte pour évaluer la pertinence des actes médicaux posés. L'exemple des DRGs (« diagnostic related groups ») est, à cet égard, assez symptomatique des pressions que va encourir le corps médical à mieux contrôler la qualité et les coûts de leurs actes. C'est dans cette perspective que Stephan (1983) a émis cette idée: « si notre santé est parmi les plus chères, il lui reste à faire la preuve qu'elle est parmi les meilleures. »

---

[6]En comparaison, les dépenses américaines pour la santé représente, en 1994, 14% du PIB américain.

La deuxième façon dont se manifeste la turbulence est la pression contradictoire qu'exercent les législateurs sur le système de santé. Par exemple, on demande aux hôpitaux d'être plus autonomes et on crée, parallèlement, un certain nombre d'organismes pour mieux les contrôler[7].

Les conséquences des progrès technologiques et techniques constituent la troisième façon. Des études ont déjà prouvé que l'utilisation de la chirurgie endoscopique et la prescription des nouveaux médicaments (en petites quantités, à action limitée et précise) ont déjà eu des répercussions fondamentales sur l'hôpital tant sur les pratiques que sur les coûts afférents. Par exemple, on estime qu'au Québec, en l'an 2000, 60% des interventions se feront en chirurgie d'un jour[8] contre 30% actuellement.

La quatrième façon s'explique par l'introduction de la turbulence au sein même de l'hôpital. Par exemple, au Québec, la Loi 198 prévoit l'abolition de 20% des postes cadre sur une période de 3 ans. De tels changements ont certainement des effets négatifs marqués sur le climat de la plupart des organisations.

La cinquième façon provient vraisemblablement du client qui exerce de plus en plus une pression sur l'Hôpital.

---

[7]Pensons aux régies régionales de santé et des services sociaux au Québec.

[8]La chirurgie d'un jour utilise abondamment les nouvelles technologies et techniques.

La sixième façon est le changement progressif dans le paradigme des soins qui tend actuellement vers un modèle biopsychosocial où les dimensions spirituelles et culturelles seront reconnues.

Bref, l'hôpital est en crise. Il devient donc urgent de proposer des programmes de recherche pour améliorer sa maîtrise, notamment en matière d'allocation et d'emploi de ressources rares qui leur sont attribuées. Comme le note Nizard (1994) : « La turbulence de l'environnement entraîne pour l'hôpital un risque majeur : une erreur d'appréciation occasionne des pertes lourdes, et une adaptation réussie permet une survie... »

Finalement, ce choix s'explique par la prise en considération d'un certain nombre de commentaires de praticiens sur la relative pauvreté des méthodes de gestion qui caractérisent bon nombre d'hôpitaux[9] au Québec. Comme le constate Douville (1992), « la gestion au niveau d'un hôpital ne peut plus se contenter de techniques simples et conventionnelles. Les situations nouvelles et complexes que nous vivons actuellement exigent de nouveaux outils, de nouvelles approches ».

Ce constat semble d'ailleurs être similaire en France. Si l'on en croit Cremadez et Grateau (1992) :

> « l'ampleur des listes quantitatives décrivant les moyens dont doit disposer l'établissement contrastent avec la pauvreté des analyses justificatives et la quasi-absence de références à des

---

[9]Il existe cependant de notables exceptions.

> objectifs. Les besoins à satisfaire correspondent à l'évolution statistique des données quantitatives d'activité constatées sur la période antérieure (caractéristique d'une gestion rétroviseur). Les moyens à mettre en oeuvre sont définis par un calcul mathématique sommaire prenant en compte le nombre d'entrées prévisionnelles, un taux d'occupation des lits et une durée moyenne de séjour normalisés par grandes disciplines médicales. L'élaboration de ces documents, souvent cantonnés à la direction et aux chefs de service, témoigne d'un jeu interne du pouvoir qui provoque une agrégation des demandes individuelles par service et l'absence de remise en cause des situations acquises. Les besoins de financement correspondants atteignent souvent un montant tellement disproportionné, au regard des ressources mobilisables, que l'on peut se demander si cet exercice n'est pas simplement destiné à servir d'exutoire aux fantasmes de l'organisation. On a le sentiment que l'on a mis la charrue avant les boeufs et que l'on s'est livré à un exercice de programmation sans avoir suffisamment réfléchi aux objectifs de développement ».

Quoi qu'il en soit, et tel qu'indiqué auparavant, l'étude du fonctionnement d'une telle organisation pose de nombreux défis aux chercheurs, dont celui de pouvoir contrôler une telle entité ? Notre propos s'inscrit donc dans cette démarche et essaie d'entamer une réflexion sur les possibilités de mieux maîtriser l'hôpital en proposant une nouvelle approche. Mais le projet est ambitieux et le problème délicat.

Ambitieux, le problème est complexe et requiert une analyse systémique où de nombreuses variables doivent être prises en

considération simultanément. Or, la tentation est grande en pratique de vouloir réduire la réalité à une ou deux variables, ne serait-ce d'ailleurs que pour utiliser des outils quantitatifs connus et reconnus ou, plus prosaïquement, pour céder à la mode présente. Ainsi que le remarque Desreumaux (1986) :

> « L'une des conséquences de ces biais de mémoire, enracinés dans le manque de vision pluridisciplinaire et l'entretenant tout à la fois, réside dans l'émergence de modes successives, entrecoupées de plaidoyers pour un retour aux sources, mettant en avant une variable ou un domaine dont la maîtrise est vite présentée comme la solution finale des problèmes de gestion des entreprises. »

Le problème d'une meilleure maîtrise est cependant délicat car la notion même de contrôle est ambiguë et possède de nombreuses définitions[10]. Parmi celles-ci, une des réponses les plus marquantes a été produite par Anthony (1965) qui distingue trois sous-ensembles : la planification stratégique, le contrôle de gestion et le contrôle opérationnel. Le premier processus consiste à décider des objectifs de l'organisation, des changements de ces objectifs, des ressources utilisées pour les atteindre, et des politiques qui doivent gouverner l'acquisition, l'utilisation et l'abandon de ces ressources. Le second processus est celui par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente dans la poursuite des objectifs de l'organisation. Le processus de contrôle opérationnel consiste à s'assurer que des tâches spécifiques se déroulent de manière efficace et efficiente. Ces trois processus de

---

[10] Voir Giglioni et Bedeian, 1974.

direction forment du même coup trois processus d'aide à la décision, trois systèmes d'information intéressant trois types d'acteurs. De fait, dans cette version, Anthony voyait le contrôle de gestion comme un contrôle des ressources financières axé sur le cycle budgétaire et le suivi des écarts. Cette vue du contrôle de gestion a ouvert la porte à de nombreuses critiques. Parmi celles-ci, on retrouve essentiellement les critiques portant sur la vision mécaniste des organisations ainsi que celles portant sur l'aspect réducteur des ressources financières. Prenant en considération certaines de ces critiques, on trouve chez Anthony et Herzlinger (1980) une nouvelle définition du contrôle de gestion comme « le processus par lequel les managers s'assurent que la stratégie se réalise de façon efficace et efficiente. » Nous remarquons que cette nouvelle définition du contrôle de gestion ne diffère guère de celle formelle du contrôle opérationnel, nonobstant un mot important : stratégie au lieu de tâche. Le contrôle opérationnel étant « le processus par lequel les managers s'assurent que les tâches se réalisent de façon efficace et efficiente. »

Comme le suggère Bouquin (1988), « cette similitude de définition nous amène à se poser la question de savoir quel critère permet de désigner ce qui est contrôle de gestion et ce qui ne l'est pas. » Cette quête sur l'identité du contrôle de gestion a donc constitué le deuxième point d'ancrage de ce travail de recherche.

En faisant nôtre la proposition séduisante de Besson et Bouquin (1991), nous allons définir le contrôle organisationnel[11] :

> « comme un processus permettant la représentation de la complexité par l'élaboration d'un référent et comme processus permettant une unification à priori et au moindre coût d'un ensemble d'activités de gestion décentralisées. »

Cette double réflexion, sur la compréhension de la fonction contrôle de gestion d'une part, sur la nature de l'information à constituer un référent d'autre part, forme le cadre conceptuel sous-jacent de notre approche.

Mais, afin de rendre opérationnelle cette démarche conceptuelle, nous avons restreint le champ des possibilités pour ne retenir que le contrôle budgétaire, car il semble être l'élément essentiel du contrôle de gestion (voire même le seul à l'intérieur de l'hôpital visé par cette étude). Ainsi que le suggère Anthony (1988): « Les organisations à but non lucratif, y compris le gouvernement, utilisent aussi les budgets annuels comme dispositif essentiel de contrôle de gestion. »

Le contrôle budgétaire demeure donc le pivot central dans la fonction contrôle de gestion même si cela peut paraître anachronique et paradoxal pour certains auteurs. En effet, s'interrogeant sur

---

[11] Même si les propos des auteurs ciblent d'abord le contrôle de gestion dans les organisations industrielles, nous pensons avec eux que leurs propos demeurent tout à fait pertinents pour le contrôle de gestion dans les organisations publiques.

l'adaptation des outils budgétaires aux organisations complexes, Burlaud et Malo (1988) écrivent :

> « Imprécis sur les coûts, défaillant sur les objectifs, le contrôle budgétaire ne semble donc pas un outil convaincant pour contrôler la gestion dans les organisations complexes.
>
> Pourtant, il continue à y être employé (et il se développe même en France), en dépit de ses imperfections, ce qui peut paraître paradoxal. »

Cette perspective est aussi partagée par Bouquin (1988) quand il suggère :

> « Pourtant, les conditions qu'il requiert pour devenir un instrument non illusoire n'étant pas toujours réunies (et même pas souvent sans doute), dans certaines organisations il doit faire place à d'autres dispositifs, par exemple le contrôle par les clans. Un certain équilibre est préservé quand les deux rôles, de contrôle effectif et de représentation, sont distincts, mais les effets pervers peuvent apparaître lorsque le contrôle de gestion alibi pénètre l'organisation. C'est certainement un thème de recherche majeur que de comprendre ce phénomène. »

L'étude du contrôle budgétaire constitue ainsi le troisième et le dernier point d'ancrage de ce travail de recherche.

Les trois points d'ancrage précédents établissent le lieu et l'objet d'étude sur lesquels se sont reposées nos réflexions. Ainsi,

l'objectif de notre recherche est de proposer, à partir d'une approche constructiviste, une nouvelle méthode d'allocation budgétaire basée sur une prise en compte de la complexité inhérente aux bureaucraties professionnelles.

La démarche que nous avons choisie présente plusieurs intérêts d'ordres théorique, méthodologique et pratique.

Au plan théorique, le premier intérêt est d'analyser la nature contradictoire du contrôle de gestion au sein d'une bureaucratie professionnelle publique qui ne se prête pas facilement aux seules interprétations « contractualistes » typiques de certaines théories économiques de l'organisation. Même si, par ailleurs, certains travaux issus de ce courant apportent des avenues de recherche fort intéressantes. (Masse, 1994)

Le deuxième intérêt est de construire un modèle comportemental du processus budgétaire qui permette de mieux comprendre les relations qui se tissent entre variables explicatives. Dans cette perspective, le processus d'allocation budgétaire peut alors être saisi comme un processus d'apprentissage révélateur et/ou moteur des schémas d'interprétation, sur toile de fond de jeux politiques internes et externes.

Le troisième intérêt est de démontrer que c'est le travail sur les schémas d'interprétations qui conditionne la dynamique d'évolution de l'organisation, le processus d'allocation budgétaire devenant alors un vecteur innovant dans l'organisation.

Au plan méthodologique, nous avons retenu l'approche qualitative de type exploratoire car elle permet de comprendre de l'intérieur le point de vue des différentes parties prenantes sur les situations qu'ils vivent. L'approche qualitative permet aussi de saisir leur perception et leur interprétation des faits, d'appréhender au mieux leur système de valeurs, leurs préoccupations et la logique suivie. (Rispal, 1993)

Il est difficile voire impensable d'adopter une vision déterministe des choses dans un tel contexte, puisque les sujets développent eux-mêmes les relations entre les faits et événements selon une dynamique qui se prête difficilement sinon aucunement à la prévision de la logique « causaliste ». Nous pensons que l'approche constructiviste est la plus appropriée et donc la plus intéressante. En effet, elle reconnaît que le sujet est d'une part en perpétuel processus d'assimilation de nouvelles connaissances (sur l'objet) et, d'autre part, en processus d'accommodation de ces dernières avec une représentation antérieure de l'objet. (Piaget, 1967) Comme l'écrit Roy :

> « Emprunter la voie constructiviste consiste à considérer les concepts, les modèles, les procédures, les résultats comme des clés capables (ou non) d'ouvrir certaines serrures susceptibles (ou non) de convenir pour organiser et faire évoluer une situation. Les concepts, les modèles, les procédures, les résultats sont ici envisagés comme des outils aptes à élaborer et à faire évoluer des convictions ainsi qu'à communiquer au sujet des fondements de ces convictions. L'objectif n'est pas de découvrir une vérité existante extérieure aux acteurs impliqués dans le processus mais de construire un «jeu de clés» qui leur ouvrira des

portes et leur permettra de cheminer, de progresser conformément à leurs objectifs et à leurs systèmes de valeurs. »

Au-delà de la méthodologie constructiviste utilisée, le deuxième intérêt méthodologique se situe dans le choix de deux méthodes d'analyse complémentaires. Cette double instrumentation doit en effet nous permettre d'utiliser diverses techniques de triangulation et donner ainsi une certaine crédibilité scientifique à cette recherche. (Pourtois et Desmet, 1990)

Au plan pratique, le premier intérêt est de comprendre la nature apparemment contradictoire du contrôle budgétaire et d'en expliquer les raisons aux différentes parties prenantes. Pour ce faire, la constitution de cartes cognitives différenciées selon les groupes d'acteurs peut sans doute satisfaire notre curiosité.

Le deuxième intérêt pratique est de proposer une nouvelle méthode d'allocation budgétaire qui tienne compte des différentes représentations des acteurs, de leurs convergences mais aussi de leurs divergences. En effet, trop souvent, les études cherchent à réduire la complexité inhérente au fonctionnement d'une majorité d'organisations de taille respectable.

Le troisième intérêt est de proposer une approche multicritère qui peut se greffer à la suite de l'approche constructiviste initiale concernant les cartes cognitives des différents acteurs.

Cette recherche s'inscrit également dans des préoccupations qui dépassent largement les frontières du CHRR, car nous avons centré

nos préoccupations sur ce qui demeure un processus clé au sein de la plupart des bureaucraties professionnelles.

Il est vrai cependant que ce travail connaît un certain nombre de limites. En effet, une recherche qualitative dont le but est de développer un nouveau modèle d'allocation budgétaire qui tienne compte des particularités de cette organisation possède un certain nombre de balises qu'il est utile de connaître. Ces limites sont :

- limites liées à la méthodologie,
- limites liées au contexte culturel de l'étude,
- limites liées au contexte de l'organisation.

À l'intérieur de ces limites, notre recherche s'est déroulée en deux temps largement imbriqués l'un dans l'autre.

Par analogie avec le théâtre, la première partie correspond au décor de la scène et s'intitule « problématique générale ». On y découvre trois chapitres. Le premier chapitre, « l'état de l'art sur le processus d'allocation budgétaire au sein d'une bureaucratie professionnelle », rend compte des éléments de base étudiés. Le deuxième chapitre, « l'objet de la recherche », fixe le sujet et ses grandes lignes. Le troisième chapitre « la méthodologie » porte sur l'approche qualitative utilisée dans cette étude.

La deuxième partie s'intéresse à la mise en scène et au jeu des acteurs et s'intitule « le construit ». Cette partie comporte deux chapitres. Le premier, « le contexte », s'attache à mettre en évidence le contexte dans lequel baigne l'hôpital visé par cette étude. Le

deuxième, « les résultats », propose une lecture des principaux résultats de cette recherche.

PARTIE I : PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE

CHAPITRE I: L'ÉTAT DE L'ART SUR LE PROCESSUS D'ALLOCATION BUDGÉTAIRE AU SEIN D'UNE BUREAUCRATIE PROFESSIONNELLE

SECTION I: UNE ORGANISATION COMPLEXE: LA BUREAUCRATIE PROFESSIONNELLE

1 INTRODUCTION

Le thème de la structure est employé depuis longtemps dans de nombreuses disciplines et revêt donc de nombreux sens. Cependant, en sciences de gestion et concernant l'organisation, Dow (1988) estime que deux conceptions de la structure organisationnelle semblent exister. La première, qu'il appelle « configurationnelle », historiquement la plus ancienne, voit la structure comme une réalité empirique, naturelle, observable avec l'organigramme comme image archétype qui permet de décrire les lignes verticales de l'autorité managériale. La deuxième, qu'il appelle « interactionniste », chronologiquement plus récente, voit la structure comme une construction théorique de l'observateur, plus subjective. Cette dernière conception semble d'ailleurs, si l'on en croit l'auteur, plus féconde. Il suggère en effet que:

> « La conception interactionniste ouvre de nouvelles perspectives prometteuses pour aborder des questions qui semblent en grande partie résister aux outils de l'analyse configurationnelle. Ces questions incluent la relation entre la hiérarchie organisationnelle et les échanges avec le marché, les façons dont les firmes gérées par les employés diffèrent des entreprises conventionnelles, et d'une manière plus générale, comment une culture de conflit et de pouvoir s'incruste dans la structure organisationnelle. »

Cette conception se caractérise donc essentiellement par:

- une vision dynamique et subjective de la structure comme réalité construite socialement;
- une description allant au-delà de la structure formelle pour saisir la structure réelle émergente, la structure simple ou non planifiée;
- une vision politisée où le jeu des acteurs est pris en compte ainsi que leur capacité cognitive.

Comme le remarque Desreumaux (1992):

> « Avec l'approche interactionniste s'introduit toute la complexité de la gestion d'une réalité sociale dynamique aux dimensions et aux acteurs multiples. Une réalité, donc, difficilement maîtrisable. Le problème n'est plus seulement technique mais aussi social, voire politique. Cela ne signifie pas négation ou exclusion de la rationalité, mais adjonction d'autres dimensions que celles de la sphère techno-économique, relativisation des données et des choix, multiplication du nombre de variables à prendre en considération. »

Il est donc nécessaire de considérer l'organisation comme une totalité, une gestalt et la gérer en tant que telle. Pour cette raison, l'approche de Mintzberg nous semble être féconde et nous l'avons donc choisie. En 1982, Henry Mintzberg a publié la version française de son ouvrage *Structure et dynamique des organisations*, avec comme objectif d'amener une meilleure compréhension de la structuration des organisations, à partir d'une synthèse de la recherche sur ce sujet. Par l'utilisation d'une combinaison d'éléments contextuels et structurels, il a établi cinq types idéaux ou purs de formes organisationnelles qu'il a appelées configurations. Ce sont la structure simple, la bureaucratie

mécaniste, la bureaucratie professionnelle, la structure par divisions et l'adhocratie. Par la suite, il a ajouté deux nouvelles configurations qui semblent toutefois moins convaincantes. En effet, on peut émettre des réserves sur une synthèse guidée par un point d'entrée unique (ici la coordination comme fonction unique des structures), et déplorer le risque d'enfermement ou de présentation figée d'une telle approche.

Il reste que sa typologie demeure une référence classique[12] et qu'elle apporte indéniablement une description très riche des cinq configurations et de leurs dysfonctionnements spécifiques.

Parmi les cinq configurations structurelles, nous avons retenu la bureaucratie professionnelle car elle correspond relativement bien à notre champ d'étude, à savoir le centre hospitalier régional de Rimouski (CHRR). Nous allons donc, dans un premier temps, analyser les mécanismes de coordination existant au sein de cette organisation. On se rappellera que la coordination est, selon Mintzberg, la variable explicative des formes structurelles.

> « Cinq mécanismes de coordination paraissent suffisants pour expliquer les moyens fondamentaux par lesquels les organisations coordonnent leur travail: l'ajustement mutuel, la supervision directe, la standardisation des procédés, la standardisation des produits et la standardisation des qualifications. On peut les considérer comme les éléments fondamentaux de la structure, la colle qui maintient ensemble les parties de l'organisation. » (Mintzberg, 1982)

---

[12] Voir l'étude de Doty, Glick et Huber (1993) qui confirme ses travaux.

2 LES MÉCANISMES DE COORDINATION

En raison de sa mission, un hôpital regroupe d'abord des individus qui sont très spécialisés en médecine ou en soins cliniques. Dès lors que l'on exige que le corps médical soit formé avant d'entrer dans l'organisation, la standardisation des qualifications agit comme principal mécanisme de coordination. En effet, les différentes spécialités de médecine, pharmacologie ou dentisterie ont en commun que la formation est très longue, très spécialisée et très spécifique. Ainsi, le CHRR s'assure d'une certaine qualité de travail sans avoir à pousser à l'extrême les descriptions de tâches, les procédures et politiques régissant la pratique médicale. Il n'en demeure pas moins que l'ajustement mutuel est aussi utilisé par les médecins entre eux. En effet, ceux-ci savent généralement à quoi s'attendre de la part de l'autre, sans qu'il faille expliquer constamment le déroulement des activités.

Nous retrouvons également cette standardisation des qualifications lorsque l'on s'attarde à l'autre groupe constitué par les infirmières. En effet, leur formation comme celle des médecins, est directement reliée aux soins qu'ils auront à prodiguer ou à administrer. Mais à la différence des médecins, elles sont salariées au sein de l'hôpital.

Concernant les activités administratives, c'est principalement la supervision directe qui est utilisée. De fait, l'organigramme nous montre comment la structure hiérarchique est axée sur la supervision directe. On peut également retrouver une certaine standardisation des procédés lorsque l'on fait appel, par exemple, à la quantité impressionnante de procédures de travail des employés d'entretien

sanitaire, et une certaine standardisation des résultats lorsque l'on demande aux services financiers de produire des états financiers comparables.

On retrouve ainsi au CHRR, avec des dosages variés, la totalité des mécanismes de coordination énumérés par Mintzberg. Malgré tout, deux mécanismes sont particulièrement prégnants au CHRR et peuvent être rattachés aux deux groupes que l'on peut identifier dans la plupart des établissements hospitaliers. Le premier groupe est constitué par les professionnels de la santé et des soins et est coordonné essentiellement par la standardisation des qualifications et par l'ajustement mutuel. Le deuxième groupe est formé par les employés de support et de soutien et est coordonné par la supervision directe. Mais, comme le remarque Mintzberg, la standardisation des qualifications est un mécanisme de coordination peu puissant qui ne parvient pas à régler tous les problèmes qui surgissent dans la bureaucratie professionnelle. Parmi ceux-ci, le problème de classement d'une activité aux confins de plusieurs spécialités peut s'avérer difficile à trancher. Il peut même s'ensuivre de nombreux conflits entre spécialistes; chacun voulant défendre son territoire. De tels cas ne sont pas rares et le CHRR ne fait pas exception. Dans le même esprit, il apparaît également que de nombreux problèmes de contrôle se posent à la bureaucratie professionnelle car, face à l'autonomie des spécialistes, les responsables (administratifs ou cliniques) sont relativement impuissants face à des professionnels peu consciencieux ou incompétents.

C'est principalement les mêmes raisons qui font dire à Cremadez et Grateau (1992) que:

> « La standardisation des qualifications, si elle permet à l'ajustement mutuel de s'effectuer dans les meilleurs conditions, n'est pas pour autant exempte de défauts sur le plan organisationnel: elle renforce la latitude de liberté du professionnel au sein de l'hôpital, rendant difficile la mobilisation de celui-ci pour définir et réaliser les objectifs de l'organisation. »

Cette primauté de la standardisation des qualifications implique également que les mécanismes de coordination formels sont peu représentés et souvent fort contestés par les professionnels de la santé qui détiennent le pouvoir de la compétence. D'ailleurs dans les bureaucraties professionnelles publiques, le processus d'allocation budgétaire comme mécanisme de coordination formelle (ou d'intégration) est souvent contesté par les professionnels qui y oeuvrent. En effet, étant donné l'autonomie des spécialistes et donc leur pouvoir, nous trouvons généralement au sein des hôpitaux publics autant de partitions (de sous-ensembles) que de spécialités médicales[13]. Cette spécialisation horizontale implique donc qu'il existe une forte différenciation au sein du centre opérationnel. Cette différenciation est d'autant plus forte que les spécialistes ont une tendance naturelle à vouloir cultiver leur différence (et donc leur pouvoir). Un tel constat se rapproche des conceptions de Lawrence et Lorsch (1973) qui, poursuivant les travaux de Parsons[14], proposent deux notions qui caractérisent l'agencement structurel des organisations: le degré de différenciation et le degré d'intégration. Cependant, nous aimerions

---

[13] Nous sommes cependant conscients que d'autres partitions puissent exister.

[14] Le sociologue Parsons (1964) compare l'organisation à un organisme vivant grâce aux échanges qu'il a avec son environnement.

signaler que si un tel rapprochement nous semble possible, c'est que nous pensons que la vision contingente et déterministe de Lawrence et Lorsch doit être prise comme une vision plus complémentaire qu'opposée à la vision volontariste exposée précédemment. En effet et comme le note Desreumaux, concernant les concepts explicatifs de la structure[15] (1992):

> « S'il existe un déterminisme contextuel, ce n'est pas tant celui, décrit par les théoriciens de la contingents, de la technologie, de la taille de l'organisation ou des caractéristiques d'environnements que celui issu du caractère le plus souvent inconscient pour les décideurs de facteurs tels que les mentalités, les préférences subjectives, les calculs politiques, les facteurs culturels qui orientent les choix structurels.
>
> Si l'on peut parler en même temps de discrétion managériale, il faut l'entendre au sens de domaine de choix et pas nécessairement libre choix, préciser qu'elle n'est pas l'apanage des principaux dirigeants et qu'elle se dilue dans la succession des décisions, le nombre de décideurs et de niveaux de décision, selon une sorte de processus de sédimentation [...]

---

[15] Voir aussi Mintzberg qui suggère : « pour qu'une organisation soit efficace, il faut qu'il y ait cohérence à l'intérieur de l'ensemble des paramètres de conception et des facteurs de contingence. »

> De telles conceptions introduisent la possibilité d'une interprétation dialectique et permettent de considérer la formation et la transformation des formes structurelles au cours du temps comme le résultat de l'interaction complexe de processus cognitifs interpersonnels, de phénomènes de pouvoir et de contraintes contextuelles. »

Néanmoins, l'hypothèse générale de Lawrence et Lorsch selon laquelle plus les degrés de changement et d'incertitude d'environnement augmentent, plus la différenciation interne s'accentue de même que le besoin d'intégration, explique probablement une partie de l'efficacité de l'organisation que l'on peut définir comme le degré d'adéquation de ces deux états (différenciation/intégration) aux contraintes externes. Dans cette perspective, il est vraisemblable que plus l'organisation est différenciée, plus il est difficile de faire collaborer les départements ou les unités entre elles. Il est alors indispensable de mettre en place des mécanismes d'intégration pour compenser les forces centrifuges de la différenciation.

Nous avons déjà évoqué que la standardisation des qualifications et l'ajustement mutuel qui sont les modes d'intégration les plus couramment utilisés et les plus prégnants au sein des hôpitaux, sont des mécanismes de coordination peu puissants. Dans le même esprit, l'intégration par la voie hiérarchique est pratiquement inexistante au sein des hôpitaux. L'intégration par les procédures et les standards est principalement cantonnée aux domaines de prédilection de la technostructure administrative mais a peu de liens avec le centre opérationnel et donc peu de retombées significatives sur la coordination de l'organisation.

Le constat précédent n'est cependant pas inquiétant en soi si l'environnement est stable, si les ressources sont disponibles bref si l'abondance est présente. À l'inverse, quand l'environnement devient dynamique, quand les ressources se font rares, quand la pression sociale s'accentue, il nous apparaît important de vouloir mieux coordonner les activités de l'hôpital pour demeurer efficace, c'est-à-dire pour respecter un bon dosage du couple différenciation/intégration. Cependant, face à un tel défi, la tentation est grande de vouloir essayer de contrôler le travail des professionnels en utilisant un autre mécanisme de coordination comme la supervision directe, la standardisation des procédés ou la standardisation des produits. Certes, il peut s'avérer utile dans certains cas de « malpractise » de promouvoir la standardisation des procédés ou des produits pour mieux coordonner les activités, mais ces cas sont probablement rares. De la même façon, il faut cependant se rappeler qu'un travail complexe ne peut être réalisé correctement que s'il est fait sous le contrôle de l'opérateur lui-même et qu'il peut donc difficilement être supervisé (supervision directe).

Peut-on alors espérer mieux maîtriser les hôpitaux? Mintzberg (1982) propose la solution suivante:

> « Dans la bureaucratie professionnelle, le changement ne vient pas de nouveaux administrateurs qui prennent leurs postes et annoncent des réformes majeures, ni de technostructures gouvernementales qui cherchent à contrôler les professionnels. Le changement vient plutôt du processus, lent, d'évolution des professionnels: changer le recrutement, la formation, la socialisation, la motivation au perfectionnement professionnel. »

Nous n'adhérons que partiellement à cette vue car nous avons pu constater qu'au CHRR la venue de nouveaux administrateurs a déjà occasionné des changements majeurs. Il est toutefois encore trop tôt pour estimer les impacts réels de ces récentes nominations.

3 LA STRATÉGIE

Au-delà de l'impact sur le processus de coordination interne d'une organisation, l'autonomie des spécialistes a aussi une influence prépondérante sur la coordination externe avec son environnement, c'est-à-dire sur la « stratégie »[16] de cette même organisation. Compte tenu également que la production de ces organismes est difficile à mesurer, donc qu'il est malaisé de se mettre d'accord sur des objectifs, il nous semble préférable de parler d'une kyrielle de stratégies individuelles. Dans cette perspective, chaque professionnel choisit ses propres clients et les méthodes qu'il utilise pour les traiter. Il décide donc de sa propre stratégie en termes de produits et de marchés à tout le moins dans les organisations publiques. Cependant, ce choix est largement influencé par les normes de leur profession (aspect normalisation de leur pratique) et donc par les associations professionnelles et les organismes de formation externes à l'organisation.

---

[16] Comme le note Mintzberg (1982): « le concept de stratégie- pris au sens de structure unique et intégrée des décisions commune à toute l'organisation -perd une bonne partie de son sens dans la bureaucratie professionnelle. »

Dès lors, on peut présenter la stratégie comme une « stratégie émergente »[17], c'est-à-dire qu'elle est le fruit « d'un gauchissement de la stratégie antérieure sous l'influence de décisions successives non gérées de façon globale. » (Strategor, 1988) Dans cette optique, la stratégie n'est pas voulue, elle provient essentiellement de décisions d'allocations de ressources, dont la perception au sein de l'organisation est plus opérationnelle que stratégique. Elle est le fait « d'organisations dans lesquelles aucun consensus sur les objectifs à moyen et long terme n'a été recherché, elle est aussi la résultante d'une perception dichotomique de l'environnement[18]:

- Environnement de tutelle, synonyme de risque à contrôler;
- Environnement client, extrêmement éclaté du fait de l'ampleur de la spécialisation horizontale du centre opérationnel et, dans la majorité des cas, perçu comme relativement stable. » (Cremadez et Grateau, 1992)

Cette conception « adaptative[19] » de la stratégie nous semble d'autant plus intéressante qu'elle possède comme ferment une vision politisée du fonctionnement des organisations qui, dans notre contexte d'étude, est tout à fait pertinente. Dans une telle approche, on considère l'organisation comme un ensemble d'acteurs internes et externes, aux intérêts spécifiques, menant des stratégies particulières en s'appuyant sur les ressources dont ils disposent et la position qu'ils occupent dans la structure d'ensemble.

---

[17] À opposer à la notion de stratégie délibérée.

[18] Nous verrons ultérieurement que cette fermeture vis-à-vis de l'environnement est lourde de conséquences et peut déboucher sur des crises profondes.

[19] Voir la typologie de Chaffee (1985).

Néanmoins, étant donné les fonctions sociales et sociétales de ce type d'organisations, nous croyons que le modèle adaptatif devrait être enrichi par un modèle « interprétatif » de la (formation) stratégie. Pour une telle approche: « la stratégie devient un ensemble de métaphores ou de cadres de référence permettant de conceptualiser, de rendre intelligibles les réalités et d'orienter les attitudes des participants à l'organisation. » (Desreumaux, 1992) Ce modèle considère donc que la réalité n'est pas une donnée objective et externe mais une construction sociale émergeant de l'interaction des individus et de l'ajustement réciproque de leurs conceptions et perceptions (Pettigrew, 1977).

En définitive, en reprenant la typologie de Johnson (1988), et en nous plaçant dans le paradigme collectif des acteurs, nous considérons la stratégie comme « le produit émergent des actions politiques, cognitifs et symboliques de l'organisation, la résultante d'un processus où hypothèses, croyances communes, paradigmes, jouent un rôle clé dans l'interprétation de l'environnement et la conduite de l'action. »

Une telle conception a ainsi le mérite de mettre l'ensemble des parties prenantes (internes et externes) au centre des préoccupations du chercheur. Elle reflète bien également toute la difficulté que nous avons eue durant ce travail à appréhender une organisation somme toute très complexe et qui possède de nombreuses interactions sociales, politiques, comportementales, culturelles, etc. Elle explique également les choix méthodologiques que nous avons suivis et l'approche constructiviste retenue.

SECTION II: UN RETOUR SUR LES MODÈLES EXPLICATIFS DU PROCESSUS D'ALLOCATION BUDGÉTAIRE

1 UNE ÉVOLUTION HISTORIQUE

Depuis quelques années, la recherche sur le contrôle[20] des organisations a connu un essor important qui peut s'expliquer, en partie, par le rapprochement de deux lignes de pensée, la théorie des organisations et la théorie comptable. Les chercheurs en sciences comptables sont de plus en plus concernés par l'examen des processus sociaux et organisationnels du contrôle dans lesquels ils sont impliqués. À l'inverse, les théoriciens des organisations sont de plus en plus intéressés à saisir les mécanismes de contrôle et de coordination à l'intérieur des organisations, voire même à l'extérieur, au niveau de la société.

Dans une optique de rapprochement des courants énumérés ci-dessus, nous avons voulu comprendre le développement historique des systèmes comptables et voir si un lien existait avec les activités de coordination des organisations. Ce rapprochement est d'autant plus utile qu'il est rarement fait, à quelques notables exceptions.

Le développement des organisations a suscité, depuis de nombreuses années, beaucoup d'intérêts. Parmi les chercheurs de ce domaine, Chandler demeure une référence quasi-incontournable. Pour lui, un point tournant dans le développement des organisations s'est

---

[20] Même si l'idée de contrôle peut, a priori, se voir comme plus ancienne que celle d'organisation. (Bouquin, 1988)

produit entre les années 1850-1950 quand un certain nombre d'activités ont été internalisées pour mieux les coordonner. Il dénomme ce point la « main visible » du management par opposition à la « main invisible » des forces du marché. Ce changement est aussi à l'origine du management scientifique (comme technique et comme philosophie) qui a imprégné et qui imprègne encore nombre d'organisations. Pour comprendre l'impact qu'a eu ce management scientifique sur la nature du contrôle et les rôles joués par la comptabilité, Covaleski et Aiken (1986) propose le tableau I suivant:

Tableau I: Évolution historique du contrôle

	Premières étapes de la main visible	Contrôle de la force de travail	Au-delà du contrôle de la force de travail
Firmes Privées	Contrôle simple, hiérarchique Système de prix de revient élémentaire	Contrôle technique Techniques de mesures avancées	Contrôle bureaucratique Budgétisation des divisions
Secteur Public	Pas d'observation	Première génération budgétisation du contrôle rudimentaire (avant 1930) Deuxième génération budgétisation de la performance (après 1930)	Rationalisation des choix budgétaires Budgets à base zéro

Si l'on regarde plus attentivement le secteur public, trois périodes semblent pouvoir être distinguées. La première, allant jusqu'aux années 30, considère le budget comme un système fiable de comptes de dépenses, somme toute assez rudimentaire. La seconde , allant

jusqu'aux années 1960, s'adresse beaucoup plus à la notion de performance et d'efficacité dans la fonction publique. Comme Schick (1966) le suggère: « comme le travail des agences publiques est de plus en plus analysé sous l'angle des bénéfices escomptés, le processus budgétaire est de plus en plus perçu comme outil de contrôle des ressources dépensées pour l'atteinte des objectifs visés. » La troisième période met l'accent sur les techniques de planification et sur les problèmes d'allocation de ressources. Dans cette dernière optique, les outils budgétaires traitent l'allocation des ressources comme un problème économique où des solutions intelligentes peuvent être trouvées par des analyses techniques appropriées. C'est dans ce cadre d'analyse économique poussée que certaines techniques ont vu le jour, comme par exemple le PPBS (Planification Programmation Budgétisation Système) et le BBZ (Budget à Base Zéro)[21].

Néanmoins, peu d'études ont montré que l'adoption de ces derniers outils (budget à base zéro, rationalisation des choix budgétaires, etc.) avaient permis d'augmenter de façon significative l'efficacité ou l'efficience du secteur public[22]. Malgré cela, ces techniques et leur descendance continuent à être vantées et promues au sein des organisations publiques. Ce paradoxe a amené DiMaggio et Powell (1983) à considérer que ces processus « isomorphiques » sont utilisés plus dans une optique de légitimation face à un environnement prégnant que dans une optique d'efficience pure.

---

[21] Généralement issues du domaine privé.

[22] Voir Widavsky, 1975; Jönsson, 1982 et Jablonski et Dirsmith, 1978; Bégin, Labelle et Bouchard, 1988.

Au-delà des résultats, on peut donc avancer que la philosophie du management scientifique a eu et continue à avoir des retombées essentielles sur le contrôle du secteur public et sur les entreprises. Cependant, cette perspective historique du contrôle, peut à notre avis, être enrichie par une décomposition plus fine par courants. Le tableau II ci-après, adapté de Covaleski et Aiken, propose une telle décomposition par théories et dans un ordre chronologique à l'intérieur des théories.

Tableau II: Le contrôle et les perspectives de recherche

1.Théories des organisations	Perspectives de recherche pour la comptabilité	Auteurs
1.1 management scientifique	Contrôle des individus et des unités de travail	Taylor,...
1.2 management classique (extension du management scientifique)	Responsabilité des départements (rationaliser davantage par des règles)	Fayol, Follett,...
1.3 Relations Humaines	Motivation et aspirations, phénomènes informels	Mayo, Argyris, Schiff, Lewin, Milani, Swieringa et Moncur, Milani, Collins,...
1.4 Prise de décision	Prise de décision avec incertitude	Simon, March, Cyert, Pfeffer, Boland, Pondy,...
2. Approches sociologiques		
2.1.1 Tradition fonctionnaliste	Peu de réflexions sur processus internes	Parsons, Merton,...
2.1.2 Structuralistes comparatifs	Peu de réflexions sur processus internes	Blau, Aiken, Hage,...

2.1.3 Théorie de la contingence	Relativisme du système de contrôle et de son design	Ansari, Bruns, Waterhouse, Tiessen, Hayes,...
2.1.4 Écologie des populations	Peu de réflexions sur processus internes	Hannan, Freeman,...
2.2 Approche Économie Politique	Intégration de certains concepts marxistes dans l'analyse des organisations	Zald, Benson, Heydebrand,...
2.3.1 Approche Marxiste	Rôle initial du contrôle de la force productive et évolution historique	Braverman, Stone,...
2.3.2 Approche Wéberienne	Rationalisation poussée dans la société	Weber,...

Le tableau précédent montre bien que les théories des organisations sont nombreuses et qu'il n'est pas aisé d'en faire un classement, même si on met l'accent sur un domaine, a priori, plus spécifique comme celui de la comptabilité. Il existe d'ailleurs un tel enchevêtrement entre théories que tout classement proposé doit être pris avec beaucoup de précaution. Celui-ci et le précédent nous semblent cependant intéressants pour deux raisons. Premièrement, cette typologie nous permet de répertorier sur un axe historique les auteurs que nous verrons ci-après ainsi que les contraintes théoriques qu'ils subissaient[23]. Deuxièmement, et surtout, cette typologie et la précédente proposent un certain nombre de pistes de réflexion sur le

[23] On pose ici l'hypothèse que les nouvelles théories voient le jour en réponse à certains questionnements et/ou à certains problèmes non perçus et/ou non résolus par les théories antérieures.

rôle joué par la comptabilité et le contrôle[24]. Par exemple, Covaleski et Aiken (1986) identifient les questions suivantes:

> «Premièrement, et surtout fondamentalement, quelles sont les raisons d'être du domaine de la comptabilité et de celui du comportement organisationnel? [...]
>
> Deuxièmement, quelles sont les plus grandes préoccupations réciproques entre les domaines de la comptabilité et du comportement organisationnel? [...]
>
> Troisièmement, le potentiel de dialogue fructueux entre ces deux domaines est-il le même dans les secteurs public et privé? [...]
>
> Quatrièmement, quelles méthodes ont été utilisées dans ces deux domaines pour examiner les questions de coordination et contrôle?»

Il est hors de propos de vouloir répondre à toutes ces questions. On peut cependant constater un certain nombre de faits. Premièrement, la recherche en comptabilité est souvent le reflet de recherches appliquées, de techniques, d'outils alors que, dans le même temps, la recherche en théorie des organisations est habituellement plus conceptuelle qu'instrumentale (hormis pour quelques gourous qui mélangent habilement les deux). Deuxièmement, les théories proposées en comptabilité sont souvent asociales et ahistoriques. Troisièmement,

---

[24] Voir Bouquin, 1988 ainsi que le dossier intitulé: « De nouvelles missions pour le contrôle » dans la *Revue Française de Gestion*, janv-fév, 1991.

les chercheurs en comptabilité s'intéressent davantage aux entreprises qu'aux organisations du secteur même si celles-ci ont constitué un terrain d'étude privilégié pour les théoriciens des organisations. Il est vrai que plusieurs raisons peuvent expliquer cet état de fait (intérêt professionnel, possibilités pratiques, reconnaissance des pairs, etc.). Quatrièmement, l'objectif généralement technique des études en comptabilité a historiquement restreint le champ des méthodes de recherche appropriées aux seules méthodes quantitatives.

Dans notre étude sur le processus budgétaire, ces différents constats nous ont amené tout naturellement à vouloir nous démarquer d'une approche purement instrumentale[25], à vouloir étayer notre réflexion d'éléments sociologiques et cognitifs, à vouloir nous concentrer sur le secteur public généralement plus délaissé par les chercheurs comptables et finalement, à vouloir utiliser une méthodologie constructiviste qui aille plus en profondeur, axée plus sur le terrain et sur les représentations qu'en ont les acteurs.

---

[25] Nous avons toutefois développé un outil d'aide à la décision multicritères qui s'est déjà avéré très utile. (Urli et Urli, 1992)

2 CONTINGENCE DU SYSTÈME BUDGÉTAIRE

Dans cette partie, nous allons essayer de comprendre les points de vue multiples et complémentaires concernant la notion de contrôle et, par déduction, le processus d'allocation budgétaire, tant il est vrai que, dans le cadre des bureaucraties professionnelles, ce dernier processus est souvent l'outil principal du contrôle formalisé (voire unique en ce qui concerne le CHRR).

Pièce centrale du contrôle organisationnel, le contrôle de gestion comporte des éléments multiples. Mais, si on interprète ce dernier comme un système qui vise à remplir une fonction d'intégration (cohérence entre les acteurs internes) et une fonction favorisant le couplage avec l'environnement (cohérence externe), on peut avancer qu'il sera vraisemblablement diversifié dans son style[26] mais surtout selon la finalité qu'une entreprise lui assignera[27].

---

[26] Comme le souligne Bouquin: « Ainsi, la diversité des procédures d'intégration, jointe à la nature variée que peuvent revêtir celles de différenciation et, plus globalement, les facteurs de succès de l'entreprise, doivent amener à constater -le constat est immédiat en pratique- une variété de types de contrôles de gestion, une multiplicité des rôles qu'ils jouent et que jouent aussi, les contrôleurs de gestion. »

[27] Cette finalité dépendra principalement de l'importance relative que l'on accordera à la recherche de cohérence interne (entre les acteurs) et/ou externe (avec l'environnement) et de la rationalité (financière, économique, politique) dominante qui lui sera préférée.

Comme le système d'allocation budgétaire constitue généralement la pierre angulaire du système de contrôle de gestion[28], nous croyons avec Gervais (1988) que cette contingence du contrôle de gestion concerne également, de la même façon, le système budgétaire, aussi indique-t-il que :

> « Si la définition d'un système budgétaire est fonction :
>
> - de la nature des problèmes qui se posent à l'entreprise ;
>
> - du système d'autorité et de politique générale suivie;
>
> si son efficacité dépend de la politique du personnel adaptée et des mentalités ambiantes,
>
> si l'actualisation de ses calculs est subordonnée au degré d'incertitude,
>
> Il apparaît dès lors qu'un système budgétaire est avant tout un système contingent. L'un des problèmes importants à résoudre est donc de déterminer comment il peut s'adapter à la situation qui lui est proposée et de quelles variables faut-il tenir compte? »

---

[28] Il peut cependant, selon le contexte, être interprété de multiples façons. Ainsi, certains auteurs (Covaleski, Dirsmith, ...) ne voient dans ce processus qu'un simple alibi ou «une façade offerte à un environnement pour lequel, ses rituels sont un signal apprécié.» (Bouquin, 1988)

Comme le PAB est déterminé, de façon contingente, par un ensemble de variables, il ne nous reste qu'à déterminer quelles sont les variables impliquées. Pour ce faire, nous avons exploré (voir tableau III ci-après) une partie d'une littérature, somme toute, très riche concernant le PAB pour en faire une synthèse même partielle. En effet, on ne peut qu'être frappé, de prime abord, par l'abondance des écrits, tant théoriques qu'empiriques, sur le thème du budget[29]. On est également surpris par la diversité et l'hétérogénéité des travaux disponibles ainsi que par la diversité des disciplines de référence sur lesquelles s'appuient ceux-ci. Même, si cette diversité disciplinaire (psychologie, économie, sociologie, etc.) a vu le jour, face à la complexité inhérente des mécanismes de fonctionnement d'une organisation, on peut être en droit de se demander ce qui fait la spécificité des sciences de gestion? Une solution à ce problème est peut-être de considérer avec Cohen que « les disciplines cognitives se donnent une représentation, se construisent un objet qui n'est pas l'objet réel lui-même mais une abstraction de cet objet. Ainsi, les différentes disciplines adoptent des points de vue différents au regard de l'objet réel dont elle cherche à s'emparer en termes cognitifs. » (Cohen, 1991)

---

[29]La même remarque pourrait être faite sur un certain nombre d'autres thèmes tels la stratégie, la structure, les systèmes d'information, etc.

Diversité des niveaux d'analyse où l'on peut retenir de façon quelque peu arbitraire cinq strates : les individus, les groupes primaires, les organisations, les réseaux[30], les sociétés:

- les individus;

- les groupes primaires: ensemble d'individus interagissant à l'occasion de leur travail et partageant certaines croyances quant à la façon de les mener;

- les organisations: unités composées d'un ensemble de groupes primaires, poursuivant des objectifs et ayant des structures formelles;

- les réseaux: ensembles complexes composés d'un ensemble d'organisations, poursuivant des objectifs et ayant des structures formelles et/ou informelles;

- les sociétés: ensembles complexes d'individus, de groupes primaires, d'organisations et de réseaux ayant des intérêts et des comportements communs.

Diversité enfin des méthodologies de recherche sur lesquelles s'appuient les travaux. D'ailleurs, selon les études, il faut mentionner que certaines variables peuvent acquérir des statuts différents. Ainsi,

---

[30]Nous avons ajouté cette catégorie à la version proposée par Behling et reprise par Desreumaux (1992) car l'on parle fréquemment du réseau de la santé comme d'un ensemble spécifique même si les contours de ce réseau sont très flous.

une même variable (par exemple, la motivation intrinsèque) peut-être perçue, selon les auteurs, indifféremment comme variable dépendante (par exemple, la participation aux décisions améliore la motivation intrinsèque), indépendante (la motivation intrinsèque des employés explique une performance accrue de l'organisation), modératrice ou antécédente (un employé démotivé peut expliquer une faible participation, donc une faible performance).

3 RAPPEL SUR LES ÉTUDES DU PROCESSUS D'ALLOCATION BUDGÉTAIRE

A INTRODUCTION

Les remarques précédentes nous amènent tout naturellement à vouloir développer notre propre modèle du PAB dans le cadre d'une bureaucratie professionnelle publique, car on ne peut, malgré tout, attendre indéfiniment des explications achevées et globales. Néanmoins, il nous a semblé intéressant de revenir sur certaines études au regard de plusieurs caractéristiques qui peuvent, a priori, expliquer certains comportements répertoriés au sein des bureaucraties professionnelles. Pour ce faire, nous avons réuni, dans le tableau III, une typologie des différents auteurs étudiés qui est un prolongement des travaux réalisés par Briers et Hirst (1989). Nous avons ajouté la catégorie intitulée « organisation à caractère privé ou public » afin de vérifier que de nombreuses études en sciences comptables s'intéressaient d'abord aux entreprises (privées). Nous avons aussi joint les variables dénommées antécédentes et modératrices par Briers et Hirst dans une seule et même catégorie appelée « variable modératrice à connotation organisationnelle. » Quant aux variables dénommées d'intervention par Briers et Hirst, elles ont été placées sous la rubrique « variable

modératrice à connotation psychosociologique. » Ces changements ont principalement été faits dans un souci de simplification tant il est vrai que la distinction entre variable antécédente, modératrice, d'intervention peut être difficile à réaliser si l'on prend en compte les phénomènes de circularité entre variables.

La classification [dans le tableau III ci-après] permet de répertorier les variables pertinentes qui entretiennent des relations avec le processus d'allocation budgétaire (et par extension avec le système de contrôle) de l'entreprise pour éventuellement les agencer dans un modèle de référence comme celui proposé par Collins[31]. Mais il ne s'agit pas pour l'instant de dresser un inventaire détaillé, mais plutôt de souligner les principaux apports dans ce domaine. Quant à la présentation des études, nous avons suivi l'ordre chronologique qui correspond, à peu de choses près, à l'évolution des différentes théories des organisations[32]. L'approche systémique[33] a également été choisie comme toile de fond pour présenter ces études. En effet, elle nous semble constituer une formulation commode du fonctionnement d'une entité complexe telle que l'organisation du CHRR. Dans l'optique d'une

---

[31] Collins, M.C. *The budgetary process: A behavorial perspective*, Syracuse university, 1991, figure 3, p.23.

[32] Voir Petit, F., *Traité de psychologie au travail*, PUF, 1987.

[33] De nombreux modèles existent mais diffèrent en termes de point de vue : logique technicienne pour Forrester, analogie biologique du modèle de Beer, approches sociologiques et/ou psychologiques, etc. Pour une présentation d'ensemble de l'approche systémique, voir Louart, P., *L'approche systémique et son application à l'étude de l'entreprise*, CNDP, octobre 1983; ou Le Gallou, F. *Nature et objectifs de la systémique*, 1994 .

telle approche, l'analyse du PAB ne peut se concevoir sans prêter attention aux autres variables de l'entreprise, ni sans mettre au premier plan le problème du degré de cohérence de l'ensemble comme condition ou facteur de performance du système. Nous avons retenu les variables présentées dans le schéma de Desreumaux, lui-même partiellement inspiré du modèle de Beer[34]. Ces variables que l'on retrouve en filigrane sont : l'environnement, la culture, les coalitions dominantes, la stratégie, les individus, la structure et les systèmes d'information, de contrôle, de planification, de motivation.

---

[34]Beer, M., « A social system model for organization development » in T.G. Cummings, *Systems Theory for organization development*, Wiley, 1980.

Auteur	Théorique ou Empirique	Méthode de recherche	Type de contrôle étudié	Var. dépendante	Var. modératrice à connotation psychosociologique	Var. modératrice à connotation organisationnelle	Organisations à caractère privé ou public
Argyris (1952)	Empirique	Étude de cas	Budget (aspect négatif)	Comportement dysfonctionnel Efficacité Performance à LT	Tension, sentiment d'échec pression,	Participation Conditions économiques Différenciation Style de leadership	Privé
Lowe et Shaw (1968)	Empirique	Étude de cas	Budget (système de récompense)	Slack budgétaire			Privé
Hofstede (1968)	Empirique et Théorique	Entrevues structurées et analyse de documents	Budget	Comportement dysfonctionnel	Motivation des employés Pression qu'exerce le budget Satisfaction au travail	Participation Influence du marché Influence de la technologie	Privé
Hopwood (1972,73)	Empirique	Enquête et étude de cas	Budget BC,BP,PC,NA	Comportement dysfonctionnel (dégradation des relations, fausses informations)	Tension Pression	Taille en dollars Effet de contagion Style de leadership Participation	Privé
Onsi (1973)	Empirique	Entrevues structurées et questionnaires	Budget	Slack budgétaire	Pression	Participation	Privé
Swieringa et Moncur (1975) dans Collins	Empirique	Questionnaires	Budget	Comportement Modèle de rôles	Traits de personnalité tels valeurs, habitudes, motivation,... Relations interpersonnelles	Taille, diversité, étendue de contrôle Environnement Participation	Privé
Ansari (1977)	Théorique		Budget	Objectifs ou variables contrôlés	Traits de personnalité tels besoins, aspirations Système de récompense intrinsèque et extrinsèques	Style de leadership (perceptions) Système d'information et de communication	Privé

Otley (1978)	Théorique et Empirique	Enquête et étude de cas	Budget	Performance Performance à LT Relations interpersonnelles Manipulation d'informations	Tension, anxiété	Style de leadership Environnement Taille unité Réalisme / Précision des budgets	Privé
Gordon et Miller (1976)	Théorique		Système d'information comptable	Style de prise de décision		Environnement décentralisation, différenciation, intégration, bureaucratisation des activités, slack	Privé
Waterhouse et Tiessen (1978)	Théorique		Budget Prix de transfert	Performance	Pouvoir par la connaissance de l'individu et sa capacité à avoir la bonne information	Structure (modératrice) Environnement Technologie	Privé
Ansari (1979)	Théorique		Budget	Performance (par une meilleure analyse de la variance)		Environnement (meilleure connaissance)	Mixte
Kenis (1979)	Empirique	Questionnaire	Style général budget	Performance	Satisfaction au travail Implication, stress Motivation	Style de leadership et Philosophie de gestion de la direction Centralisation Taille Nombre de niveaux	Privé
Banbury et Nahapiet (1979)	Théorique		Système d'information (budgétaire)	Systèmes d'information	Croyances des individus	Environnement à travers le filtre de la représentation des individus	Mixte

Brownell (1981)	Empirique	Étude de laboratoire	Budget	Performance	Locus de contrôle	Structure organisationnelle Style de leadership (autoritaire..) Culture nationale Système de récompense Participation	Privé (entreprise et étudiants)
Hirst (1981)	Théorique		Budget	Relations interpersonnelles Comportements dysfonctionnels	Tension	Incertitude de la tâche	Privé a priori
Merchant (1981)	Théorique et Empirique	Questionnaires	Budget	Performance de l'organisation	Motivation intrinsèque Attitude	Taille Diversité Degré de décentralisation	Privé
Brownell (1982)	Théorique et Empirique	Questionnaires	Budget	Performance au travail Satisfaction au travail		Participation	Privé
Hirst (1983)	Empirique	Questionnaires	Budget	Tension au travail Comportements dysfonctionnels		Incertitude de la tâche	Privé
Merchant (1983)	Empirique	Questionnaires	Budget	Slack budgétaire		Style de leadership	Privé
Govindarajan (1984)	Théorique et Empirique	Questionnaires	Critère d'évaluation subjectif ou basé sur une formule	Efficacité du département		Incertitude de l'environnement	Privé
Govindarajan et Gupta (1985)	Théorique et Empirique	Questionnaires	Critère d'évaluation subjectif ou basé sur une formule Basé sur LT ou CT	Efficacité de l'organisation		Stratégie	Privé
Merchant (1985)	Empirique	Étude de cas et Questionnaires	Budget	Décisions discrétionnaires		style de leadership Stratégie	Privé

Brownell et Hirst (1986)	Empirique	Questionnaires	Budget	Performance au travail		Incertitude de la tâche Participation	Privé
Brownell et McInnes (1986)	Empirique	Questionnaires	Budget	Performance (slack budgétaire)	Motivation	Participation	Privé
Simons (1987)	Empirique	Questionnaires	Budget	Performance de l'organisation		Stratégie Taille Environnement	Privé
McInnes et Ramakrishnan (1991)	Théorique et Empirique	Questionnaires	Budget	Performance		Motivation intrinsèque et extrinsèque	Privé

Tableau III: Taxonomie sur le processus d'allocation budgétaire

B PROBLEMES HUMAINS ET MOTIVATION

L'étude d'Argyris est une des premières études officiellement reconnue sur les effets négatifs et imprévus des budgets. Il est surtout, un des premiers auteurs, à avoir distingué une dimension technique et une dimension psychosociologique du système de contrôle budgétaire et son utilisation à différentes fins (évaluation de la performance de l'organisation, du groupe, de l'individu). Les découvertes de l'étude sont synthétisées comme suit par l'auteur :

> « ...les budgets et le processus budgétaire peuvent être liés au moins à quatre problèmes humains importants :
>
> - Premièrement, la pression budgétaire a tendance à unir les employés contre le management et à créer une tension chez l'agent de maîtrise. Cette tension pourra conduire à un manque d'efficacité, à l'agression et peut-être à la véritable dépression nerveuse de l'agent de maîtrise.
>
> - Deuxièmement, les gens du service du budget ne peuvent acquérir un sentiment de réussite qu'en dénonçant les fautes du personnel opérationnel. Bien des problèmes dans les relations humaines résultent d'un sentiment d'échec chez les agents de maîtrise opérationnels.
>
> - Troisièmement, l'utilisation des budgets comme « aiguillon » par le management supérieur risque de sensibiliser les agents de maîtrise aux seuls problèmes de leur propre département. Les

problèmes des autres ne les concernent pas. Ils ne s'intéressent pas à l'usine en sa totalité.

- Finalement, les agents de maîtrise se servent du budget comme moyen d'exprimer leur style de direction. Si cette façon de diriger aboutit à faire souffrir des gens, c'est le budget, élément neutre en soi, qui souvent en porte le blâme » (Argyris, 1952)

Cette étude d'Argyris est le fruit des idées fondamentales introduites par le courant des ressources humaines appliquées au processus budgétaire dans les organisations. Pour cette école de pensée, qui peut être comprise comme une réponse aux dysfonctionnalités constatées du modèle bureaucratique, on cherche à contrôler avec les personnes et non malgré eux[35]. Ce déplacement de priorité, quant à la finalité du contrôle des ressources humaines, a eu pour conséquence d'introduire les missions de motivation et d'évaluation des performances en fonction des résultats dans un système plus élargi de contrôle qui assumait déjà les missions de planification et de suivi. Il est donc probable, voire souhaitable si l'on en croit ce mouvement des relations humaines, que l'on trouve des concepts reliés à la motivation et à l'évaluation des performances dans notre carte cognitive du PAB.

---

[35] Si l'on en croit Boland (1979), cette expression a été proposée par Follett en 1940 (« power over and power with »).

Argyris découvre également que la différenciation[36] est principalement une conséquence de l'attitude des groupes. Il suggère aussi qu'une véritable participation peut être perçue comme une importante variable modératrice de différenciation, voire même un puissant facteur d'intégration. Pour cette raison, il estime que le fait de porter des actions sur les variables personnelles et interpersonnelles (de groupe) doit avoir des retombées positives sur la performance de l'organisation.

Dans la même ligne de pensée, l'étude de Hofstede[37], reproduite dans le livre intitulé « *The game of budget control* » (Hofstede, 1970) [38] essaie, à partir des théories psychologiques, de faire surgir toutes les sources qui permettraient d'inférer l'explication et la prévision de la motivation par un système budgétaire. Même si pour plusieurs auteurs, l'aspect humain de la gestion budgétaire est essentiellement celui de la participation à l'établissement des standards, il existe en vérité, de nombreux autres aspects humains qui interviennent également. Ainsi, à l'intérieur d'un système budgétaire, un subordonné a théoriquement la possibilité de participer à divers types de décision :

---

[36] On se rappelle que le contrôle de gestion de l'entreprise peut être perçu comme un système qui vise à remplir deux missions:
-une mission d'intégration (à l'intérieur de l'organisation);
-une mission de différenciation qui favorise le couplage avec l'extérieur.

[37] Voir également Brownell (1982), Brownell et Hirst (1986).

[38] La version française s'intitule: « *Contrôle budgétaire, les règles du jeu* » aux Éditions Hommes et Techniques, 1977.

- les décisions concernant la structure du système : quels sont les éléments inclus, quelle information sera distribuée et à qui, etc. Ces décisions sont d'une importance capitale car elles constituent le ferment d'un véritable apprentissage sur ce qu'est l'organisation et ses rouages. Elles définissent le cadre référentiel dont il est question dans le reste du texte. Elles sont aussi considérées comme les plus pénalisantes;
- les décisions concernant l'action à prendre par suite des écarts constatés;
- les décisions concernant l'établissement des standards.

Cependant, si l'on en croit l'auteur, la participation à l'établissement des standards est vraisemblablement le domaine où le conflit contrôle-autonomie inhérent au processus budgétaire est censé apparaître avec le plus d'acuité. Nous pouvons être étonné par une telle proposition tant il est vrai que la participation des membres à la définition du cadre référentiel nous semble être, en la matière, tout aussi conflictuelle. Il est possible que cette position quelque peu surprenante puisse s'expliquer par une intériorisation encore vive du modèle du management scientifique. Il est vrai également que la plupart des organisations étudiées par celui-ci avaient un caractère privé.

La question étudiée par Hofstede a donc été la suivante: comment vivre avec des budgets qui en même temps vous motivent? Pour y répondre, l'auteur a emprunté le modèle élaboré par Vroom sur la motivation et le modèle de la hiérarchie des besoins de Maslow. Il découvre ainsi que la participation joue un rôle majeur dans tout PAB. Aussi, écrit-il que :

« La participation à l'établissement des standards augmente la motivation à les accomplir. C'est que la participation satisfait les besoins d'autonomie, les besoins d'affiliation lorsqu'il s'agit de la participation de groupe, et les besoins d'accomplissement. La satisfaction de ces derniers besoins tient au fait que la participation encourage l'intériorisation des standards dans un but d'auto-appréciation, comme un niveau d'aspiration. La participation tend à accroître la pertinence des standards à l'égard de la tâche du participant, et influence sa motivation ; elle conduira aussi à un sentiment d'intégration. Finalement, la participation à l'établissement des standards fait fonction d'exutoire par rapport aux objectifs à atteindre, elle représente un mécanisme garantissant un certain degré d'équilibre et d'équité dans le système.

La participation à l'établissement des standards conduit à une communication améliorée, à de meilleurs standards : elle change le système d'établissement des standards en un système d'apprentissage.

Un certain degré de participation dans l'établissement des standards augmente le contrôle managérial supérieur : elle réduit la probabilité d'une information déformée et d'autres actions alternatives auxquelles ont recours parfois les subordonnés qui se trouvent en face de standards établis sans leur participation. »

Hofstede[39] est vraisemblablement un des premiers auteurs dans le domaine du PAB à avoir montré les effets bénéfiques de la participation sur la performance de l'organisation tout en indiquant un certain nombre de limites fort pertinentes quant à son utilisation tous azimuts.

Parmi ces limites, on retrouve de façon non exhaustive,

- un abaissement des standards,
- les traits personnels des participants,
- les facteurs socioculturelles des acteurs. Par exemple, certains peuvent penser légitimement qu'ils n'ont pas à donner leurs opinions.

Cette étude, comme la précédente, a le mérite de mettre en valeur le lien entre une véritable participation, la motivation des membres de l'organisation et la performance de celle-ci. Cependant, elle repose sur une hypothèse implicite assez discutable à savoir que l'on pourrait obtenir la convergence (par la participation) des buts individuels et ceux de l'organisation par un découpage technique d'objectifs chiffrés et limités dans le temps. (Bouquin, 1986) Cette convergence, ce consensus nous semble d'autant plus difficile à atteindre que la plupart des hôpitaux publics vivent actuellement une véritable crise d'identité où de nombreuses logiques s'affrontent. Dans cet univers identitaire

---

[39]Kenis a aussi démontré le rôle prépondérant de la participation dans le PAB. Ainsi, écrit-il: « The results show that budgetary participation and budget goal clarity tend to have positive effects on job-related and budget-related attitudes of managers. Participation and goal clarity, furthermore, were found to have significant influence on budgetary performance of managers. » (Kenis, 1979).

fragmenté, dans cette « Babel professionnelle » où les jeux de pouvoir sont toujours omniprésents, on peut douter que les préconisations de ces auteurs et, de façon plus large, celles de la direction participative par objectifs puissent aboutir facilement. Quand un environnement est caractérisé par une décentralisation poussée, par une information asymétrique, par une quasi-absence de planification, le manque de congruence des objectifs incite généralement les individus à promouvoir leurs intérêts au détriment de ceux de l'organisation. Dans un tel contexte, le jeu des différents acteurs, par leur comportement individuel et le biais potentiel de l'information fournie, souligne toute la précarité du budget comme outil de contrôle et de planification. Ceci permet vraisemblablement d'expliquer une partie de l'utilisation inefficace et inefficiente des ressources financières, informationnelles, humaines de l'entreprise. Pour donner suite à cette étude marquante sur le processus budgétaire et à celle d'Argyris, plusieurs auteurs se sont penchés sur les dysfonctionnements du budget. Parmi ceux-ci, Hopwood[40] demeure une référence classique.

C L'ÉTUDE DE HOPWOOD ET LE STYLE DE SUPERVISION

Hopwood a construit sa réflexion à partir des travaux d'Argyris mais en se concentrant sur les effets du style de supervision sur les comportements dysfonctionnels des individus et la performance de

---

[40] Voir également Brownell (1981), Brownell (1982), Brownell et McInnes (1986).

l'organisation. Selon l'auteur, le style de supervision (BC,BP,PC,NA[41]) varie selon au moins trois dimensions : le nombre de critères utilisés, la flexibilité avec laquelle est expliquée la variance (les écarts) et la façon dont est perçu le rapport du court terme sur le long terme (CT/LT). Par exemple le style de supervision BC, typique du style adopté au CHRR, prône l'utilisation du budget comme seul outil pour atteindre les objectifs à court terme, utilise peu de critères et explique peu les raisons de la variance des comportements. L'auteur découvre également que les mesures de performance comptable ne peuvent pas être techniquement adéquates, car elles sont un reflet incomplet de la performance globale. Elles peuvent même être le reflet des aspects de la performance qui ne sont pas nécessairement contrôlables, qui mettent l'accent sur une évaluation à court terme de la performance et/ou qui représentent une fonction de coûts économiques de l'organisation très approximative.

Les résultats d'Hopwood sur les centres de coûts d'une grosse compagnie américaine démontrent qu'un centre de coûts avec un type BC entraîne plus de tension, une dégradation des relations interpersonnelles avec les pairs et les supérieurs, une plus forte propension à fournir des données erronées que le style PC ou NA.

Hopwood n'a cependant pas testé le lien entre le style de supervision (BC,BP,PC) et la performance managériale. Ce lien a été

---

[41] Les divers styles sont « BC budget constrain, BP budget profit , PC profit conscious, NA non-accounting residual ». Ils traduisent en quelque sorte la plus ou moins grande maîtrise qu'ont les organisations des grandeurs comptables, financières (coûts, chiffre d'affaires, capital investi).

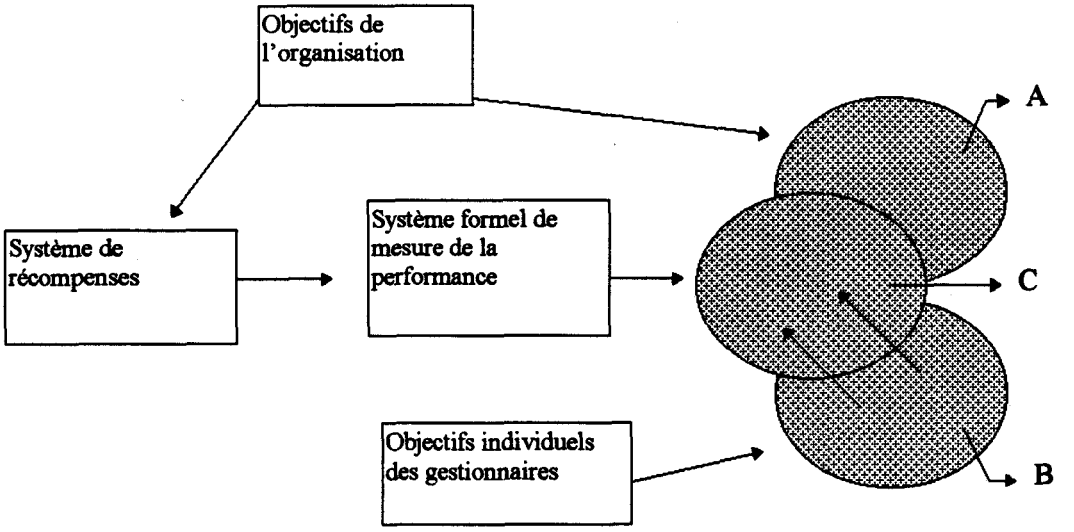
testé par Otley (1978) qui, remarquant que les données budgétaires jouent un rôle important dans le processus d'évaluation de la performance des gestionnaires, note:

« Data on actual performance may then be used, by comparison with the budget standard, to evaluate certain dimensions of managerial performance. Despite the fact that a budgetary system may not be designed primarily as a means of performance evaluation, there is evidence that it will almost inevitably be used for this purpose, whether formally sanctionned or not, as it provides what is often the only quantitative information relating to managerial performance. » (Otley, 1978)

Le travail d'Hopwood repris par Otley (1978) peut se schématiser dans la figure I ci-après. Dans cette figure, les comportements sont représentés par trois cercles (A,B,C) qui sont respectivement :

- le comportement nécessaire pour atteindre les objectifs visés ;
- le comportement actuel des gestionnaires ;
- le comportement formellement mesuré par le système de contrôle (budgétaire).

Figure I: Les comportements dysfonctionnels du processus budgétaire



À la lecture de ce graphique, il est intéressant de noter qu'un décalage plus ou moins important existe d'une part, entre le comportement nécessaire pour atteindre les objectifs visés (A) et le comportement réellement mesuré par le système de contrôle (B), d'autre part entre le comportement actuel des gestionnaires (C) et le comportement réellement mesuré par le système de contrôle (B).

Cette double divergence de comportements montre bien les faiblesses de tout système de contrôle basé presque exclusivement sur le système budgétaire, comme l'est le CHRR. Ceci est d'autant plus critique que les gestionnaires auront tendance à modifier leur comportement dans la direction souhaitée par le système formel de mesure de la performance et non dans la direction souhaitable pour le

bénéfice de l'organisation. On retrouve un constat[42] similaire chez Besson et Bouquin (1991) qui observent que :

> « Se focalisant sur une gestion des écarts entre le référent désiré (le standard) (C) et la performance réalisée (B), la régulation accentue la question de la cohérence des actes de gestion avec les normes en vigueur (adéquation aux normes), au risque de perdre le sens de la réalité (pertinence des normes); alors que mettant l'accent sur la gestion de l'écart entre la réalité (A) et le référent (C), l'auto-organisation accentue au contraire la question de la pertinence des actes de gestion (adéquation des normes). »

Concernant les limites du modèle, on peut regretter que l'auteur fasse les hypothèses d'unicité du comportement des gestionnaires et d'intégralité des objectifs de l'organisation. En effet, cette vision manichéenne de la réalité a depuis longtemps été critiquée au profit d'une vision plus diversifiée comportant de nombreuses facettes. Ainsi que le note Desreumaux (1992) :

> «l'entreprise forme une configuration complexe dont le découpage en composantes élémentaires est toujours contestable tant sont multiples et étroites les relations qui les unissent. Ainsi, les relations entre individus et entre groupes naissent en fonction des activités productives mais dépassent rapidement les seules exigences techniques de l'accomplissement des tâches. L'organisation des activités sera à la fois la résultante et la base des jeux de pouvoir

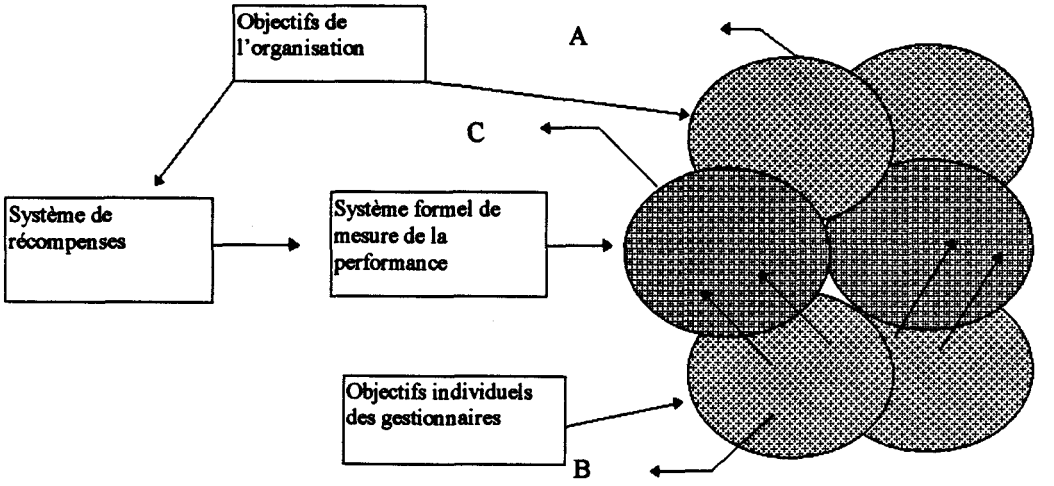
---

[42] On suppose ici que la sommation des comportements actuels des gestionnaires forme la performance réalisée.

internes... En fait, les relations sont trop nombreuses et encore trop mal connues pour en faire un inventaire et une analyse exhaustifs. »

En vérité, une constellation de comportements de type A, B, C nous semble plus appropriée pour représenter la diversité de comportements (sociaux, politiques, productifs) inhérente à la plupart des organisations. Le cas du CHRR ne faisant pas exception, bien au contraire. Cette constellation pourrait se schématiser comme suit :

Figure II: Les comportements dysfonctionnels du contrôle budgétaire au CHRR



Finalement et malgré ces limites, il faut reconnaître qu'Hopwood a eu l'honnêteté de conclure sur la non généralisation des résultats obtenus car les données sur l'évaluation étaient avant tout de nature comptable et donc sujettes à caution. Ceci eut d'ailleurs pour effets de

susciter de nombreux développements sur un certain nombre de facteurs contextuels tels ceux sur[43] :

- la pertinence du système d'information (Otley, 1978, Chenhall et Morris, 1986);
- l'incertitude de la tâche (Hirst, 1981 et 1983);
- la participation budgétaire et l'incertitude de la tâche (Brownell, 1982 ; Hirst, 1987);
- l'incertitude de l'environnement (Govindarajan, 1984).

D LES SYSTÈMES D'INFORMATION

Dans la suite des travaux d'Hopwood, Otley (1978) a analysé plus spécifiquement le rôle du système d'information comptable comme système d'évaluation de la performance des gestionnaires. Comme d'autres auteurs, il remarque que les comportements dysfonctionnels de certains acteurs organisationnels peuvent provenir soit de l'inconsistance du système d'information avec la complexité de l'organisation et de son environnement (Hopwood), soit d'une distorsion dans l'utilisation de l'information, dans le cas d'une bonne cohérence du système d'information avec les activités de l'organisation. Ainsi que le suggère l'auteur, une telle distorsion peut s'expliquer par : « the divergence of individual goals from those of the organization and most commonly manifests itself in attempts to make accounting reports reflect more favorably on an individual's contribution to overall organisational performance. »

---

[43] Le lecteur doit bien comprendre qu'il s'agit ici d'une liste abrégée et non exhaustive d'études contingentes. De nombreux autres auteurs pourraient s'y trouver tels: Bruns et Waterhouse, 1975; Waterhouse et Tiesen, 1978; Collins, 1978; Merchant, 1981; Briers et Hirst, 1990.

Dans le cadre d'une bonne cohésion du système d'information avec les activités de l'organisation et uniquement à cette condition, l'auteur suggère que l'on puisse utiliser l'information budgétaire[44] comme base de comparaison de la performance des individus. Mais, une telle cohésion système d'information budgétaire-activités de l'organisation est, dans de très nombreuses circonstances, inexistante, voire dans certains cas, impossible à réaliser. Il n'en demeure pas moins que le budget demeure, malgré cette contrainte forte d'une parfaite adéquation (système d'information-activités principales de l'organisation), un outil fort utilisé pour l'évaluation des performances des gestionnaires. Tel est le cas au sein du CHRR, à tout le moins en ce qui concerne le travail des cadres supérieurs et intermédiaires du personnel infirmier et administratif. Un tel constat ne peut que nous surprendre tant il est vrai que le système d'information actuel du CHRR, pris comme système de représentations, est assez éloigné, voire même déconnecté des activités du système opérant et de son environnement. Même s'il est devenu trivial d'affirmer que la détention d'informations pertinentes sur les diverses activités, sur l'allocation des différentes ressources aux différentes missions est un élément fondamental de gestion dont aucune organisation ne pourrait se passer, on reste souvent pantois devant le fossé grandissant entre la théorie exposée ci-dessus et la pratique. Nous croyons donc qu'il est urgent de rétablir les liens entre la théorie et la pratique, et surtout, en ce qui apparaît être le centre nerveux des organisations, c'est-à-dire le système d'informations.

---

[44] « Elle (l'information budgétaire) représente un standard de capacité à produire des résultats, en autant qu'elle spécifie un ensemble d'extrants recherchés, de même qu'un standard d'efficacité dans la mesure où elle détaille les intrants jugés nécessaires à la production de ces extrants. » (Otley, 1978)

Abordant le même thème de systèmes d'information, certains auteurs (Ansari, 1977; Banbury et Nahapiet, 1979) ont préféré l'étudier sous l'angle d'un système de représentations. Ainsi, Ansari souligne que l'information est d'abord une information perçue avant d'être une connaissance et action. Il est donc nécessaire de connaître les caractéristiques qui peuvent altérer ce processus perceptif. Parmi celles-ci, l'auteur dénombre la nature des mesures, la source et l'ordre de présentation, le chemin parcouru par l'information entre l'expéditeur et le receveur, le partage de l'information, etc.

Dans un registre d'idées avoisinantes, Banbury et Nahapiet indiquent que les systèmes d'information sont la représentation (croyances, valeurs,...) et la perception des personnes impliquées dans son développement. Par le fait même, ils démontrent également que le système de croyances et de préférences des acteurs influence grandement les systèmes d'information et leur développement.

Parmi ces croyances, on retrouve, selon les auteurs :

- les croyances sur le fait de savoir si la décision peut être supportée par le système d'information ou pas (décision plus ou moins programmable);
- les croyances sur le degré de pression exercée par l'environnement sur les objectifs du système d'information;
- les croyances sur l'utilité pratique actuelle des systèmes d'information pour atteindre les objectifs de l'entreprise eu égard à d'autres systèmes existants;
- les croyances sur la nature des rôles qu'exercent les acteurs qui utilisent le système d'information (rôle technique ou managériale);

- les croyances sur l'adaptabilité du système d'information face à son environnement;
- les croyances sur la capacité des moyens disponibles pour collecter, traiter les données et de posséder les données requises dans l'opérationnalisation des systèmes d'information;
- les croyances sur les différentes alternatives de développement de systèmes d'information;
- les croyances sur les ressources nécessaires requises pour le développement des alternatives et sur la pertinence de changer le système actuel.

En indiquant que les systèmes d'information sont le reflet d'un système de croyances et de préférences, les auteurs démontrent habilement qu'un système d'information neutre n'existe pas mais qu'il est toujours un compromis entre différentes représentations, quelquefois assez contradictoires.

Boland (1979) suggère même que le système d'information doit être évalué, par analogie, comme un exemple de mass-média pour un groupe localisé et qu'il doit donc rencontrer les mêmes critères d'évaluation. Dès lors, l'auteur considère que: « evaluation in qualitative terms such as balance of presentation, tensions of oppositions, breadth of perspective and historical sensitivity are appropriate. » Cette conception plus politisée (Markus et Pfeffer, 1983) et plus psychosociale, qui fait référence à des croyances et à des préférences, correspond d'ailleurs beaucoup plus à la réalité vécue au sein du CHRR qu'une conception beaucoup plus apolitique, impersonnelle, ahistorique souvent défendue par les concepteurs de

systèmes d'information. Comme Martinet[45] le souligne: « Il faut bien admettre que l'information n'est en rien réductible à une donnée qu'il suffirait de puiser dans une base ou une banque-réservoir. Elle est au contraire un construit présenté, mis en scène le cas échéant par un acteur qui cherche ou contribue, éventuellement, à la modification de l'image motrice. »[46]

Toujours concernant les systèmes d'information (comptable budgétaire), Gordon et Miller (1976) étudient plus spécifiquement la relation contingente existant entre le système d'information comptable et les archétypes d'organisations développés par Miller[47]. Ces archétypes sont l'organisation adaptative, l'organisation aveuglément dynamique et la bureaucratie stagnante. Parmi ces archétypes, celui de bureaucratie rampante semble le plus convenir au cas du CHRR. Les auteurs la définissent de la façon suivante[48] : « Les bureaucraties stagnantes se caractérisent par une faible multiplexité, une mauvaise analyse, un manque de réaction aux tendances de l'environnement

---

[45] Voir Martinet, A., « *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise* », 1987.

[46] Voir aussi Boland (1979) qui note: « In the terminology of Clifford Geertz (1973), the information system is not only a model of the social process, but a model for its ongoing creation by the organization's participants. »

[47] Miller, D., *Strategy making in context: Some empirical archetypes*, McGill University Working paper, 1975.

[48] Nous adhérons de façon partielle à cette vue critique tant il est vrai qu'elle nous paraît un peu excessive.

externe et par un conservatisme excessif. Leur niveau de performance est bas. Les systèmes leur permettant de recueillir et d'interpréter de l'information concernant leur environnement (système d'intelligence) sont inadéquats. L'environnement est rarement examiné pour détecter des problèmes ou des opportunités... » Des différences existent néanmoins si l'on compare cet archétype au CHRR comme une différenciation plus marquée, un pouvoir beaucoup plus diffus et changeant, une compétence technique poussée. Pour contrecarrer ces effets constatés au sein des bureaucraties, Gordon et Miller préconisent donc une ouverture, une approche plus proactive sur l'environnement.

Dans le même temps, plusieurs auteurs[49] qui appartiennent au courant des théories de la contingence, ont étudié le rapport existant entre le système de contrôle, pris sous l'angle d'un système d'information, et l'environnement [50]sans toutefois faire un lien direct avec un type de stratégie précis. Ainsi, Hedberg et Jönsson préconisent que : « Les systèmes d'information qui figent les suppositions de l'organisation concernant le monde doivent être modifiés à mesure que des changements se produisent dans l'environnement ou dans la compréhension de la situation de l'organisation. Différents environnements requièrent différents processus de prise de décision et, par conséquent, différents systèmes d'information. » (Hedberg et Jönsson, 1979)

---

[49]Parmi ceux-ci, on retrouve Ewusi-Mensah, 1981; Gordon et Naraynan, 1984.

[50]Parmi les auteurs qui ont étudié le lien entre l'organisation et l'environnement, Emery et Trist, Burns et Stalker, Lawrence et Lorsch sont incontournables.

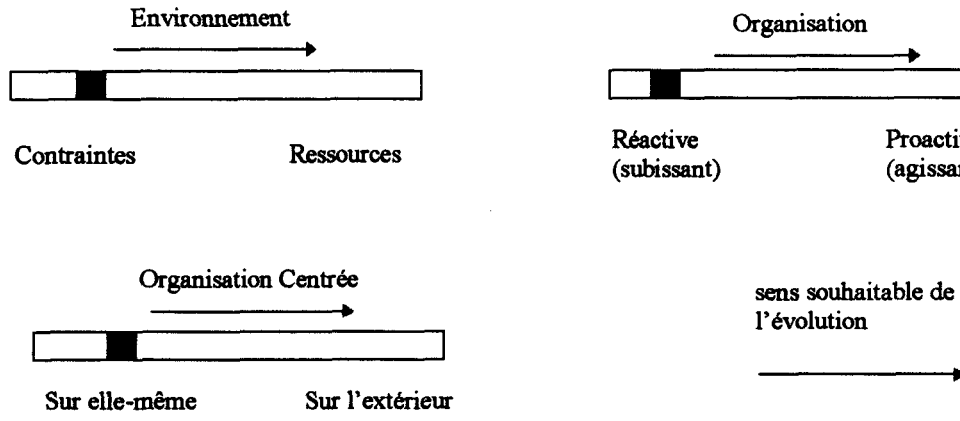
C'est le même raisonnement qui incite Ansari[51] (1979) à vouloir modifier les systèmes d'information de gestion pour répondre mieux à cette philosophie d'ouverture de l'organisation vers l'extérieur. Dès lors, il suggère: « On fera valoir que, si une philosophie de systèmes ouverts reflète mieux la nature des changements organisationnels, de leur côté, les écarts budgétaires (la variance budgétaire), tels que calculés présentement, reflètent la philosophie des systèmes fermés. » Des modifications importantes seront donc requises dans le système d'information qui produit les écarts budgétaires, si l'on veut rendre possible cette philosophie d'ouverture sur l'environnement.

Plus récemment et concernant plus précisément les hôpitaux, Cremadez en collaboration avec Grateau (1992) convient que l'organisation hospitalière est souvent fermée face à son environnement. Cette fermeture se manifeste de trois façons: l'environnement est perçu comme une contrainte, les membres de l'organisation ont une attitude réactive et finalement l'organisation est centrée sur elle-même. La figure III ci-après, adaptée de Cremadez et Grateau, résume cette situation d'une organisation fermée à l'environnement et son évolution souhaitable quant à son ouverture sur l'avenir.

---

[51] Voir également Chenhall et Morris (1986) qui étudient l'effet de variables contextuelles (Environnement incertain, décentralisation, interdépendance organisationelle) sur l'utilité perçue du système d'information comptable.

Figure III: Le CHRR, une évolution souhaitable



Un tel schéma nous convie donc à rendre réceptifs les membres de l'organisation aux attentes de l'environnement[52] et à avoir un système d'information qui soit apte à répondre à nos interrogations sur celui-ci.

D'autres auteurs ont aussi étudié plus finement, l'impact des facteurs structurels et environnementaux sur le développement des systèmes d'information de contrôle. Ils ont retenu certaines dimensions comme la quantité d'information, l'équilibre entre les données financières et les autres, l'orientation externe ou interne des données, la fréquence des rapports (Daft et MacIntosh, 1978, Ginzberg, 1980, MacIntosh, 1981) pour expliquer la diversité des systèmes d'information existant au sein de la plupart des organisations.

---

[52]Dans le cas d'un hôpital, cet environnement est celui des clients, des prescripteurs, des concurrents et non pas de la seule unité de tutelle (ministères, régies de la santé).

E L'INCERTITUDE DE LA TÂCHE

L'étude de Hirst (1981, 1983)[53] se concentre sur l'effet des mesures de performance comptable sur le comportement des subordonnés. Il analyse en quoi l'incertitude de la tâche a un impact sur l'évaluation. Il émet l'hypothèse qu'une confiance moyenne à élevée (faible) concernant les mesures comptables minimise les comportements dysfonctionnels dans des situations d'une faible (forte) incertitude de la tâche. Concernant le caractère d'incertitude (d'une tâche), nous pouvons trouver une réponse chez Thompson qui différencie les tâches sur la base des croyances des individus quant à la connaissance qu'ils ont des relations de causes à effets. Dans le cas du CHRR où la différenciation est poussée et où le cloisonnement entre services est important, il est vraisemblable que l'incertitude ressentie par les membres de l'organisation soit relativement importante. Nous parlons d'une incertitude globale ressentie, mais il est vrai que chaque membre sait exactement ce qu'il doit faire dans le cadre d'une opération précise. Comme il n'existe pas actuellement de système d'information qui puisse fournir des informations objectives aux gestionnaires et qui puisse créer un véritable langage commun, cette incertitude globale est importante. Cette situation est d'autant plus problématique que le PAB est, pour ainsi dire, le seul processus transversal et intégrateur de l'hôpital. Or comme le remarque Hayes (1977): « APM (Accounting Performance Measures) are poor surrogates for interdependency measures and for environmental measures. »

F LE CONTROLE PAR LA CULTURE

---

[53] Voir également Brownell et Hirst (1986).

Nous avons déjà signalé que le problème du contrôle peut s'envisager sous différents angles. Pour Ouchi (1979), trois mécanismes fondamentaux existent pour contrôler l'organisation. Ce sont le contrôle par le marché, celui par la bureaucratie et celui par les clans. Le contrôle par le marché permet de mesurer et de récompenser précisément l'effort individuel. Le contrôle par la bureaucratie permet de jumeler un contrôle relativement individualisé avec l'acceptation d'objectifs communs. Quant au contrôle par les clans, il procède plutôt par une dynamique de socialisation des individus. Cette dernière technique consiste à faire partager les objectifs communs de l'organisation aux principaux gestionnaires en éliminant les divergences d'opinions.

Partant de cette typologie, Ouchi définit également les préalables informationnels et sociaux nécessaires à chaque type de contrôle. Ainsi, sans un mécanisme de prix (préalable informationnel) et sans norme de réciprocité traduisant la transparence du marché (préalable social), le contrôle par le marché ne peut fonctionner[54]. De la même façon, quand le contrôle par le marché ne semble plus fonctionner, il est fréquent de le remplacer par un contrôle par la bureaucratie. Dans celui-ci, les préalables informationnels sont constitués par les règles et les procédures. Les préalables sociaux sont, pour leur part, formés des principes de l'autorité formelle tout en étant accompagnés par des normes de réciprocité similaires à ceux du contrôle par le marché. Finalement, concernant les clans, Ouchi (1979) écrit:

---

[54] Cependant, même si la transparence du marché est souhaitée, elle n'est que rarement atteinte, voire jamais.

> « A clan requires not only a norm of reciprocity and the idea of legitimate authority, but also social agreement on a broad range of values and beliefs. Because the clan lacks the explicit price mechanism of the market and the explicit rules of the bureaucracy, it relies for its control upon a deep level of common agreement between members on what constitutes proper behavior, and it requires a high level of commitment on the part of each individual to those socially prescribed behaviors. »

En réalité, bien entendu, les trois mécanismes de contrôle sont plus ou moins présents dans la plupart des organisations avec des formes adaptées à chaque contexte. Partant de ce constat, il devient alors intéressant de s'interroger sur les facteurs explicatifs des trois formes de contrôle. Dans le cadre d'organisation professionnelles comme le CHRR où la performance est difficilement mesurable, on peut légitimement penser avec Ouchi que le contrôle par les clans sera le principal mode de contrôle en vigueur. Comme le souligne Ouchi: « Effectively, we are unable to use either behavior or output measurement, thus leaving us with no rational form of control. What happens in such circumstances is that the organization relies heavily on ritualized, ceremonial forms of control. » Comme les croyances, attitudes et valeurs sont acquises plus lentement que les habiletés cognitives et manuelles, le contrôle par les clans nécessite donc une stabilité du « membership » au sein de l'organisation qui n'est pas toujours réalisable, voire même rarement dans cette période de turbulence. Dans le même ordre d'idées, la recherche du consensus qui est requis explicitement dans cette approche nous semble aussi être un élément à la fois fragile et dangereux. Il est fragile car, dans les bureaucraties professionnelles publiques, le consensus est souvent plus mythique que réel. Il est dangereux car il peut conduire à une

interaction cumulative du contrôle et de la motivation où l'esprit critique peut ne plus avoir sa place.

Finalement, selon Ouchi, un des principaux défis du contrôle de gestion est de découvrir le meilleur équilibre entre d'une part un contrôle basé sur le processus de socialisation et, d'autre part, un contrôle basé sur des mesures précises. À plus longue échéance, l'auteur suggère:

> « The problem is to understand how, in a society that is increasingly pluralistic and thus goal-incongruent, in which interest groups become more distinct and in which a sense of community seems remote, the control of organizations can be achieved without recourse to an unthinking bureaucratization which is at odds with the increasing interdependance and ambiguity which characterize economic organizations. »

4 LA STRATÉGIE ET LE PROCESSUS D'ALLOCATION BUDGÉTAIRE

A STRATÉGIE ET CONTRÔLE

Nous connaissons mal les relations causales qui unissent la stratégie et les systèmes de contrôle de gestion. De fait, la plupart des écrits sur le sujet sont typiquement normatifs et peu basés sur l'analyse des pratiques organisationnelles. On cherche avant tout à s'assurer que les objectifs organisationnels soient atteints. Dans cette optique normative, le modèle d'Anthony (1965) demeure encore une référence quasi-incontournable[55]. Dans les années 70 et 80, des chercheurs en stratégie commencèrent à identifier des archétypes de stratégie dans plusieurs industries (Mintzberg, Miles et Snow, Porter). La question se posa alors de savoir si à différentes types de stratégies correspondent différents systèmes de contrôle ? Si l'on en croit les études plus récentes (Miller et Friesen, 1982 ; Govindarajan et Gupta, 1985; Simons, 1987), les firmes utilisent différemment les systèmes de contrôle selon les archétypes de stratégies choisies. Par exemple, dans une étude où il emprunte la typologie de Miles et Snow, Simons (1987) remarque que :

> « Les firmes hautement performantes de type Prospecteur semblent attacher beaucoup d'importance aux données prévisionnelles produites par les systèmes de contrôles, à fixer des objectifs

---

[55] En effet, cet auteur définit le contrôle de gestion comme un processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente dans la poursuite des objectifs de l'organisation.

> budgétaires serrés, et à surveiller les extrants de près. Pour les Prospecteurs, le contrôle des coûts est réduit. [...] Les Défendeurs, en particulier les grosses firmes, semblent utiliser leurs systèmes de contrôle moins intensivement. En fait, des relations négatives ont été notées entre la performance et des attributs tels que des objectifs budgétaires serrés et le contrôle des extrants. »

Pour cet auteur, la découverte d'un lien entre le type de stratégie choisi et le type de contrôle associé s'accorde parfaitement avec un certain nombre de travaux antérieurs qui voient l'entreprise comme un système social ouvert dont l'efficacité est fonction du degré de cohérence[56] de ses principales composantes. (Ashby, Tushman et Nadler, Khandwalla, Galbraith)

Dans une étude basée sur les comportements stratégiques différenciés (Prospecteur et Défendeur) de deux entreprises d'une même industrie, et en continuité avec une analyse précédente (Simons, 1987), Simons (1990) s'interroge sur les raisons pour lesquelles les gestionnaires de niveau supérieur surveillent certaines caractéristiques[57]

---

[56] Concernant la notion de cohérence ,voir dans la revue *Academy of Management Rewiev* les articles de Fry et Smith, 1987; Chakravarthy, 1982; Venkatraman et Camillus, 1984.

[57] Comme l'auteur mentionne: « Le modèle de processus développé ici suggère cependant que ce ne soit pas tant la valeur moyenne qui est importante comme la distribution de l'attention de la direction entre les différents sous-systèmes de contrôle (contrôle des coûts, analyse des écarts, évaluation formelle du personnel, techniques de budgétisation du capital et budgétisation flexible). » (Simons, 1990)

du contrôle et délèguent les autres à leurs subordonnés ? L'auteur suggère que les cadres supérieurs observent attentivement et de façon interactive les risques jugés majeurs qui peuvent mettre en cause les objectifs de l'organisation, les autres risques étant relégués à des décisions pré-programmées. Ce faisant, les auteurs en déduisent que le choix de contrôler certains aspects est en même temps un signal donné à leur environnement sur ce qui est important et sur ce qui ne l'est pas. Ce signal est aussi le point de départ d'un apprentissage organisationnel qui, à travers les débats et dialogues qui entourent ce processus dynamique de contrôle de gestion, aboutit à l'émergence de nouvelles stratégies. Comme l'auteur le note : « La nature récursive du modèle illustre pourquoi les systèmes de contrôle de gestion devraient être considérés comme un intrant important dans la formulation de la stratégie. » (Simons, 1987) Par le même raisonnement, il en arrive à la conclusion que :

> « Les processus de contrôle de gestion, qui ont été caractérisés comme seulement des outils d'implantation des objectifs, peuvent être un moyen pour l'organisation d'apprendre et de s'adapter avec le temps. » [...] « Les théoriciens de la gestion doivent s'efforcer de mieux comprendre la relation dynamique entre la stratégie et les processus de contrôle de gestion. Cela signifie qu'il faut non seulement reconnaître que la formulation et l'implantation de la stratégie sont interreliées mais aussi étendre la définition du contrôle de gestion à une notion plus large qui se base sur l'accompagnement plutôt que la coercition, et sur l'apprentissage aussi bien que sur la contrainte. »

Faisant nôtre cette conception d'un contrôle de gestion récursif influençant la stratégie, nous pensons néanmoins qu'un certain nombre

de zones grises existent dans l'étude de Simons[58]. Parmi celles-ci, on aimerait savoir si l'environnement est donné (Hannan et Freeman, 1978), appréhendé (Duncan, 1972) ou construit (Weick, 79)? On aimerait aussi en savoir davantage sur l'apprentissage des membres de l'organisation ? Enfin, on aimerait connaître comment se prennent les décisions stratégiques et comment le changement induit par ces nouvelles stratégies est introduit dans l'organisation? De plus, l'orientation financière des études de Simons peut aussi jouer en sa défaveur. Comme le remarque Dent (1990): « However, his study is primarily concerned with financial control practises. Broader strategic and operational planning activities and non financial performance measurement are not dealt with in any depth. Little is known of how these systems are actually used and what significance they are afforded in each type. »

Vouloir répondre de façon définitive à ces nombreuses questions est, à notre avis, illusoire. Par contre, proposer des avenues de recherche nous semble être un axe plus prometteur. Pour ce faire, nous allons aborder le domaine de la prise décision stratégique. Ce choix a aussi été conditionné par le fait qu'au CHRR, le processus d'allocation budgétaire semble être le seul processus à connotation stratégique.

---

[58] Ces critiques sont reprises pour l'essentiel de l'article de Gray, B., «The enactement of management control systems: a critique of Simons », *Accounting, Organizations and Society*, 1990.

B TYPOLOGIES SUR LA PRISE DE DÉCISION STRATÉGIQUE

Le processus de décision stratégique fait, depuis longtemps, l'objet de représentations diverses et contradictoires. De multiples descriptions et synthèses ont été proposées dans ce domaine (Allison, 1971; Chaffee, 1985; Strategor, 1988; Desreumaux, 1993; Schoemaker, 1993). Par exemple, Allison reconnaît trois modes de décision[59]:

- Le mode analytique/rationnel considère la décision comme le fait d'un acteur unique, individuel ou collectif, intelligent et rationnel;
- Le mode organisationnel, fruit de la critique du premier, est une description plus réaliste du processus mis à l'oeuvre; (March et Simon, Lindbloom, Quinn)
- Le mode politique met l'accent sur l'aspect politique du fonctionnement des organisations. (Hickson et al., Pettigrew, Pfeffer et Salancik, Bower, Crozier, Friedberg...)

Chaffee propose également une typologie, quelque peu voisine de celle d'Allison. Pour cet auteur, trois modes concernant la formation de la stratégie existent : linéaire, adaptatif et interprétatif. Le premier est ainsi désigné pour exprimer le caractère méthodique et séquentiel d'une démarche planifiée. Le deuxième voit dans la démarche stratégique, une démarche plus complexe et incrémentale avec des séquences de décision plus floues. Le troisième, issu de l'approche culturelle des organisations, analyse la prise de décision stratégique comme un

---

[59]La multiplicité et la diversité des études précédentes se retrouve également dans les recherches qui se sont intéressées plus spécifiquement au processus d'allocation des ressources. (Wildavsky, Jönsson)

processus socio-politique impliquant l'ensemble des membres de l'organisation où la gestion des significations devient une composante clé de la gestion stratégique. Comme le suggère Desreumaux (1993) :

> « Au-delà d'un positionnement dans un environnement techno-économique, la stratégie devient un ensemble de métaphores ou de cadres de références permettant de conceptualiser, de rendre intelligibles les réalités et d'orienter les attitudes des participants à l'organisation. Celle-ci est considérée comme une sorte de contrat social, un ensemble d'accords coopératifs entre individus, et sa survie dépend de sa capacité à maintenir leur participation. La réalité elle-même est une construction sociale émergeant de l'interaction des individus et de l'ajustement réciproque de leurs conceptions et perceptions. »

Ces différentes typologies sont bien révélatrices des difficultés de compréhension et des clivages qui existent entre ces différentes représentations. Au regard de notre problématique, plusieurs thèmes peuvent être abordés: Désignation des acteurs du processus, appréciation du degré de maîtrise réelle des décideurs face à l'environnement, nature des rationalités mises en oeuvre, forme de l'adaptation stratégique.

C DÉSIGNATION DES PARTIES PRENANTES (« STAKEHOLDERS ») DANS LE PROCESSUS STRATÉGIQUE

À la suite du travail fondateur de Bower (1971), on a pris conscience que la stratégie était rarement le fait d'un individu, mais

plutôt celui de groupes d'individus. Dès lors, au plan individuel, au-delà des compétences techniques et scientifiques, le bon gestionnaire (stratège) doit également[60] posséder des capacités d'ordre politique et culturel : ouverture à la négociation (sens politique), ouverture à la culture (plus exactement aux différentes cultures à l'oeuvre au sein de l'organisation). Le gestionnaire efficace est donc pour Lemaître-Rozencweig (1986) celui qui « affiche une capacité de reliances (se relier à soi-même, aux autres, à la culture, au devenir de l'entreprise) et d'alliances (en vue de la réalisation d'objectifs personnels et collectifs). »

Quant au niveau collectif, et au-delà de la prise de conscience d'un fonctionnement socio-politique de l'organisation, un fait demeure, très peu d'outils, de méthodes ou de systèmes d'aide à la décision prennent en considération la dimension plurielle des acteurs[61] et des critères. (Keeney, 1992 ; Roy, 1985 ; Saaty, 1984) Pour de nombreux auteurs, il appert que la notion de parties prenantes ne semble pas avoir un réel impact sur la modélisation du contexte de la prise de décision. Nous pensons au contraire que l'identification du problème et celle des stakeholders se font conjointement et de façon circulaire par de nombreux aller-retour.

À première approximation, on peut définir le stakeholder comme une personne qui possède un intérêt marqué pour des entités ou des problèmes communs. Cet intérêt marqué du stakeholder peut s'analyser

---

[60] Surtout, dans le cadre des bureaucraties professionnelles.

[61] Les termes suivant: joueurs, parties prenantes ou participants sont synonymes. Cependant, et en référence aux textes étudiés, nous utiliserons indifféremment les termes de « stakeholder » ou acteur.

de deux façons : la première s'explique par le fait même qu'il est en position d'influencer ou d'être affecté par la manière dont le problème est formulé et/ou résolu[62]. La seconde a lieu quand le stakeholder possède un intérêt à participer dans le processus de formulation ou de résolution du problème.

Le tableau IV ci-après reproduit, en quelque sorte, ces deux dimensions que sont l'influence et la participation. (Adapté de Banville et al., 1993)

Tableau IV: Typologie des parties prenantes

Dimension de l'influence (à un moment donné)	Participation directe dans la construction et/ou la solution du problème	Pas de participation
Influence le problème uniquement	Le fiduciaire	L'invisible
Influencé par le problème uniquement	Le patient actif	Le patient passif
Influence et influencé par le problème	L'acteur classique	Le puissant silencieux

Parmi les différents archétypes proposés dans le tableau précédent, l'acteur classique correspond à la vision démocratique traditionnelle et idéalisée que l'on peut se faire de tout processus décisionnel. Il est classique car il est la référence sous-entendue de la plupart des auteurs qui discutent de la notion de stakeholder et qui omettent généralement

[62]Les personnes qui sont affectées directement ou indirectement par un problème sont également des stakeholders à considérer.

les autres catégories. Ces dernières sont, pourtant, selon nous, tout aussi importantes.

Le fiduciaire est ce décideur qui agit sur les croyances et les perceptions des clients. Il affecte donc la manière dont le problème est solutionné, mais il n'est pas touché par les décisions résultantes.

Le patient actif est l'individu qui n'a pas de contrôle sur les éléments constitutifs du problème tout en étant affecté par celui-ci et en voulant également le résoudre.

Le patient passif est semblable au patient actif, à la différence, qu'il ne cherche pas à participer à la résolution du problème. Il peut même, ne pas exister quand le problème surgit (les générations futures avec les problèmes de chômage, de santé, de pollution...).

Le puissant silencieux, dénommé ainsi en référence à la majorité silencieuse, est celui qui possède soit un veto, soit un contrôle indirect sur les ressources. Mais, contrairement au cas précédent, il peut se faire entendre et faire basculer la décision en sa faveur.

Comme nous venons de le voir, la notion de stakeholder incorpore la notion d'intérêt qui supplante, à notre avis, la notion de groupes d'intérêts ou de clients. Il faut néanmoins bien comprendre que ce concept de stakeholder est un concept générique adaptable à chaque situation et à chaque problème. Cependant, et même si les stakeholders se cristallisent dans un premier temps autour d'un problème donné, il est désormais reconnu qu'ils vont aussi subséquemment construire le problème, par un effet circulaire où l'identification des stakeholders

aidera à mieux appréhender et définir le problème. Dans cette perspective, le problème n'est pas une réalité autonome, en attente d'être découverte, mais au contraire une construction émergente de l'interaction entre un ou plusieurs sujets et un objet que les sujets veulent modifier à leur avantage[63]. L'identification des stakeholders peut donc constituer une étape importante à réaliser pour la compréhension du problème à résoudre. Elle n'est cependant pas facile à réaliser et demande généralement beaucoup de rigueur.

L'identification et la catégorisation[64] des stakeholders est donc une tâche ardue mais essentielle à la compréhension du problème. Par exemple, Mason et Mitroff (1981) ont utilisé l'approche des stakeholders pour mettre en relief les hypothèses de la planification stratégique. Ils définissent les parties prenantes comme «tous ces revendicateurs internes ou externes à l'organisation qui ont un intérêt intrinsèque envers le problème et sa résolution. » (Mason et Mitroff, 1981)

Quant à la découverte de ces stakeholders, ils proposent une approche combinée de sept procédures qui peuvent, à l'occasion se superposer[65]. Ce sont : 1)l'obligation publique ; 2)la position occupée ; 3)la réputation ; 4)la participation sociale ; 5)le leader d'opinion ; 6)la démographie ; 7)l'organisation.

---

[63] Ou, à tout le moins, sa représentation.

[64] Une identification des stakeholders sans catégorisation n'aurait guère d'intérêt.

[65] En anglais, les procédures sont intitulées: « imperative, positional, reputational, social participation, opinion-leadership, demographic, organizational. »

La première procédure consiste à répertorier les individus qui ont publiquement montré leur intérêt quant à la situation problématique. La deuxième procédure identifie les personnes qui, en vertu de leur position, possèdent un intérêt. La troisième procédure est utilisée par certains individus réputés pour nommer d'autres personnes qui ont un intérêt marqué dans le problème. La procédure de la participation sociale liste toutes les personnes qui participent franchement aux activités reliées à la situation. La procédure du leader d'opinion répertorie les personnes qui ne font pas partie de structures formelles et reconnues, mais qui ont cependant une influence considérable sur les autres stakeholders. L'approche démographique, plus connue, identifie selon la pertinence du problème les acteurs par différentes caractéristiques telles : l'âge, le sexe, la race, l'occupation, etc. Quant à la procédure organisationnelle, elle consiste à inventorier tous les acteurs qui ont une relation importante avec l'organisation (clients, fournisseurs, employés, agences gouvernementales, etc.) À l'évidence et comme le suggèrent les auteurs, une combinaison des procédures est souhaitable si l'on désire obtenir une liste assez exhaustive des stakeholders.

Savage et al. (1991) proposent aussi une typologie qui dispose les stakeholders selon deux axes, un axe de menace potentielle pour l'organisation et un axe de collaboration potentielle avec l'organisation. Partant de ce découpage en deux axes, ils obtiennent donc quatre classes de stakeholders et pour chacune d'elle, ils suggèrent une action à entreprendre (Tableau V)[66].

---

[66] Voir aussi Freeman (1984).

Tableau V : Les stratégies envers les stakeholders

	Potentiel de menace important des stakeholders envers l'organisation	Potentiel de menace faible des stakeholders envers l'organisation
Potentiel de collaboration important des stakeholders avec l'organisation	Type 4 : « Mixed blessing » Stratégie : Collaborer	Type 1 : « Supportive » Stratégie : Impliquer
Potentiel de collaboration faible des stakeholders avec l'organisation	Type 3 : « Non supportive » Stratégie : Défendre	Type 2 : « Marginal » Stratégie : Contrôler

S'inspirant des études de Mason et Mitroff (1981), de Freeman (1984) avec néanmoins un cadre assez proche de Savage et al. (1991), Blair et al. proposent une approche en six étapes pour la mise sur pied d'une action collective entre les hôpitaux et les médecins[67]. Ces derniers étant considérés comme le type 4 (Mixed blessing) de la typologie de Savage et al. Pour réussir ce joint venture, les auteurs proposent:

> « Les étapes de cette approche stratégique sont :
>
> - identifier les parties prenantes clés et leurs interrelations;
>
> - discerner les parties prenantes conflictuelles à l'aide d'une carte orientée vers les problèmes (« problem-oriented map »);

[67] Leur étude se déroule aux États-Unis auprès d'établissements privés.

- diagnostiquer le projet (« venture ») d'après les deux dimensions de succès;

- classifier le projet d'après les deux dimensions de succès;

- sélectionner une stratégie pour optimiser le potentiel actuel de succès du projet;

- sélectionner une approche permettant de transformer un projet au potentiel de succès limité. » (Blair et al., 1990)

Cependant, les auteurs donnent peu de précisions concernant la réalisation des étapes 1 et 2 de leur démarche, pourtant essentielles. Une réponse plus appropriée est proposée par Fottler et al. (1989) qui élaborent une boîte à outils pour définir le plus finement possible les stakeholders et leur gestion quotidienne. Ils remarquent d'ailleurs que cette approche est, pour le moins, très pertinente au sein des hôpitaux où, du reste, le nombre des stakeholders s'est accru de façon considérable. De façon plus conceptuelle, ils pensent que :

> « La gestion des parties prenantes intègre d'une manière systémique des questions que les gestionnaires traitent souvent séparément : la gestion stratégique, le marketing, la gestion des ressources humaines, les relations publiques, les jeux politiques internes et la responsabilité sociale. La gestion des parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes devient l'élément sur lequel les gestionnaires concentrent leur attention. [...] Essentiellement, l'approche de gestion des parties prenantes étend le paradigme de gestion traditionnelle pour inclure les parties prenantes externes.

> Cette approche est particulièrement significative lorsque les parties prenantes sont actives et que l'hôpital et les parties prenantes sont très interdépendants. Dans ces circonstances, la capacité à gérer les relations avec les parties prenantes clés affecte particulièrement la performance de l'hôpital. »

Concernant l'identification des stakeholders, les auteurs proposent trois moyens: une carte représentant les différents stakeholders et les liens les unissant, une matrice indiquant l'importance donnée par les stakeholder sur les principaux facteurs clés de succès et un tableau mettant en relation les stakeholders avec les personnes qui en sont responsables.

Dans la même lignée de pensée, Banville et al. (1993) incorpore de façon pratique la gestion des parties prenantes dans les méthodes multicritères d'aide à la décision. Les modalités concrètes sont proposées par les auteurs, de la façon suivante :

1. Identifier et classifier les stakeholders ;
2. Déterminer la participation des stakeholders ;[68]
3. Trouver les actions, les attributs, les évaluations et la méthode d'agrégation ;
4. Vérifier la légitimité de la solution.

Mais si cette dernière méthode apporte peu de nouveautés par rapport aux modèles précédents (Savage, Mason et Mitroff, Blair, etc.), elle est cependant utile pour nous rappeler que dans les méthodes multicritères, multi-acteurs d'aide à la décision, on ne tient pas

---

[68] Pour cette étape, les auteurs suggèrent le modèle de Vroom (1973).

suffisamment compte d'un aspect essentiel : la dimension socio-politique[69]. Dans le même temps et au regard des problèmes posés par la gestion des hôpitaux, l'utilisation de l'approche par les stakeholders peut et doit sans aucun doute être privilégiée.

---

[69]Il existe néanmoins de nombreuses exceptions telles Urli et Urli (1992); Urli (1994); Urli et Beaudry (1994).

D DEGRÉ DE MAÎTRISE DES DÉCIDEURS

Ce débat porte sur le degré de liberté ou d'autonomie dont l'entreprise dispose vis-à-vis de son contexte ou de son environnement. Cette question est, croyons-nous ,d'autant plus pertinente, que l'organisation visée par notre étude est jugée, par beaucoup, comme totalement dépendante de son environnement. Comme le suggère la présentation de Astley et Van de Ven (1983), il existe quatre visions fondamentales auxquelles peuvent être associées différentes formes de planification et de contrôle (Tableau VI) mais aussi différents rôles du gestionnaire[70].

Figure IV: Typologie de Astley et Van de Ven (1983)

	Orientation Déterministe	Orientation Volontariste
Niveau d'analyse macro (populations et réseaux d'organisations	Approche : **Sélection Naturelle** rôle du gestionnaire : **inactif**	Approche : **Action Collective** rôle du gestionnaire : **interactif**
Niveau d'analyse micro (organisations individuelles)	Approche : **Systémique Structurelle** rôle du gestionnaire : **réactif**	Approche : **Choix Stratégique** rôle du gestionnaire : **proactif**

- la vision systémique /structurelle correspond à l'idée que le comportement organisationnel est largement déterminé par une série de mécanismes impersonnels qui sont autant de contraintes sur les acteurs.

---

[70] Les auteurs énumèrent également les différences entre ces quatre visions concernant les notions de structure, de changement, de comportement.

• en réaction à la vision précédente, la vision choix stratégique propose une orientation plus volontariste du comportement des organisations où les acteurs ont une marge de manoeuvre relativement importante.

• la vision sélection naturelle (au niveau macro) défend l'idée que l'environnement est l'élément moteur de l'évolution et/ou de la sélection des organisations. Ces dernières ayant peu de poids face aux forces historiques, économiques, historiques, etc.

• la vision approche collective (au niveau macro) met l'accent sur la notion de réseau d'organisations semi-autonomes, interdépendantes et symbiotiques.

Ainsi que le notent les auteurs :

> « Pour saisir adéquatement la théorie organisationnelle, on doit tenir compte de la nature essentiellement antithétique du domaine. Nous nous sommes concentrés sur deux sources générales d'antithèse manifestées par les dialectiques de structure/action et de parties/tout. [...] Étant donné que les contradictions sont partout présentes dans les organisations, les théories qui captent et reflètent des segments ponctuels de la vie organisationnelle seront aussi inévitablement contradictoires et ne peuvent être conciliées que dialectiquement. »

En vérité, pour ces auteurs, les différentes conceptions sont plus complémentaires que radicalement opposées et de nombreux points de passage existent entre ces visions. Comme le suggère Desreumaux (1993) : « Ces différentes conceptions sont, une fois encore, plus complémentaires que radicalement opposées : au cours du temps, les entreprises sont confrontées à des problèmes et des situations les

amenant à développer des réponses relevant de l'une de ces approches et de passer de l'une à l'autre. »

Ainsi, on peut légitimement se demander quelles sont les visions qui expliquent le mieux le comportement des établissements hospitaliers ?[71] On peut également se demander pourquoi certains établissements hospitaliers semblent florissants et d'autres proches de la fermeture[72] (ou fortement en déclin)?

Cette question sur le déclin organisationnel nous semble d'autant plus pertinente à élucider qu'un bouleversement important concernant le financement des hôpitaux risque de se produire très prochainement au Québec[73]. Désormais, le financement des établissements hospitaliers sera principalement basé sur les DRG[74] (« Diagnostic Related Group »). Il est vraisemblable qu'une comptabilité par activités (inspiré des DRG)

---

[71] En tenant compte bien évidemment du contexte culturel dans lequel se situent ces établissements.

[72] Pour ne pas employer le mot faillite qui semble être un concept inexistant dans le domaine public.

[73] Il s'agit du projet intitulé: « Défi Qualité-Performance » introduit en 1994 par le ministère de la santé et des services sociaux.

[74] La classification DRG a été développée aux États-Unis dans les années 70 pour regrouper les patients hospitalisés affligés de pathologies analogues en classes iso-ressources, i.e requérant un volume égal de services. Plus récemment des DRG ont également été développés pour les activités « ambulatoires » (Chirurgie d'un jour, Médecine d'un jour). Un des intérêts de cette méthode, et non le moindre, est la possibilité d'affecter un coût par DRG.

soit aussi introduite à plus ou moins brève échéance au sein des hôpitaux.

Un cas similaire de changement important de méthode de remboursement (i.e. de financement) des hôpitaux s'est produit avec l'introduction du « Prospective Payement System (PPS) » aux États-Unis en 1983 avec pour conséquence qu'entre 1985 et 1988, 260 hôpitaux ont été fermés.

Par analogie, Il nous a semblé intéressant de faire le parallèle entre cette situation américaine et celle que vivent actuellement les hôpitaux du Québec. Cette comparaison est d'autant plus facile à réaliser qu'un certain nombre de causes ont déjà pu être identifiées dans la littérature[75]. Par contre, toute conclusion tirée hâtivement du cas américain et appliquée au cas québécois serait, selon nous, inappropriée étant donné les différences contextuelles et culturelles entre ces deux pays (organisation privée/publique; réglements/lois différents; modes d'assurances divergents, etc.).

E DÉCLIN DES HÔPITAUX: SÉLECTION OU ADAPTATION?

Le problème est donc de comprendre comment et surtout pourquoi certains hôpitaux subissent un déclin, quelquefois fatal. Deux

---

[75] Voir « *Prospective Payement Assessment Commission. Medicare Prospective Payement and the American Health System*, Washington, D.C, Government Printing Office, 1990. »
Shortell, S.M. et al., *Strategic choices for America's hospitals: managing change in tuburlent times*, San fransisco, Calif., Jossey-Bass, 1990.

explications sont généralement proposées: la première voit le déclin comme déterminé par l'environnement par un processus de sélection, la deuxième voit le déclin comme le résultat d'une mauvaise adaptation stratégique de la part de la coalition dominante. Une troisième possibilité existerait également, à savoir que les deux explications seraient plutôt complémentaires que contradictoires. Comme le notent Astley et Van de Ven (1983):

> « Bien que les forces de l'institutionnalisation apportent inévitablement de l'inertie structurelle, il reste encore à expliquer comment des petites organisations réussissent à en devenir de grandes sans se faire préalablement éliminer. Ceci peut se produire alors que l'institutionnalisation inhibe l'adaptation à court terme et à petite échelle et qu'elle conduise à une accumulation de pression à mesure que le déséquilibre entre l'organisation et son environnement s'accentue. Alors, cette pression se résorbe éventuellement, non par des changements à l'intérieur du système mais bien par des changements au système lui-même (Parsons, 1961). Ceci explique les transformations métamorphiques (Starbuck, 1965, 1968) que les organisations entreprennent alors que leurs opérations débordent vers de nouveaux produits/marchés. »

a Définition du déclin

Le déclin des organisations est devenu un sujet qui suscite de plus en plus d'attention de la part de nombreux auteurs (Whetten, 1987; Cameron, Whetten et Kim, 1987; Weitzel et Jonsson, 1989). Néanmoins, le concept même de déclin organisationnel demeure pour beaucoup un concept flou, ambigu, vraisemblablement causé par une

absence d'un cadre commun de réflexion. C'est ainsi qu'il est difficile de différencier le déclin de l'organisation et celui de l'environnement de notions comme la turbulence, la politique d'austérité, la compression d'effectifs, la pénurie, la stagnation, le « downsizing », etc. De façon corollaire à ce déclin, on peut s'apercevoir que le problème d'allocation de ressources au sein des organisations publiques devient de plus en plus fréquemment un problème de réallocation de ressources[76]. Dès lors, nous croyons qu'il s'agit là d'un thème majeur de recherche où les dimensions sociales et sociétales jouent un rôle essentiel.

Pour Cameron et al. (1987), le déclin d'une organisation implique deux composantes: une détérioration de la capacité d'adaptation de l'organisation dans son micro-environnement et des ressources en nombre décroissant[77]. Le déclin environnemental peut se décrire comme une réduction de la taille de la « niche » (moins de ressources disponibles, niveau de demande réduit, augmentation de contraintes légales ou autres) ou comme un changement structurel de la niche (obsolescence technologique, changement dans le type de produits et/ou de services demandés par les consommateurs).

b Causes du déclin

Les causes du déclin peuvent être nombreuses et provenir aussi bien de l'environnement que de l'organisation ou d'une conjonction des deux sources. Ainsi, Pfeffer et Salancik (1978) suggèrent que le déclin

---

[76] À mettre en rapport avec la période de décroissance relative des ressources disponibles.

[77] Il s'accompagne généralement d'une redistribution de pouvoirs entre les différents acteurs.

BU LILLE

d'une organisation est principalement dû à une mauvaise adaptation stratégique. Par contre, Hannan et Freeman (1977) pensent que le déclin d'une organisation arrive quand celle-ci ne reçoit plus le support nécessaire de son environnement. Miles (1980) quant à lui, estime que le déclin d'une entreprise s'explique par son incapacité technique à maintenir l'efficience, par son incapacité politique à maintenir sa légitimité, et par son incapacité culturelle à maintenir une vision. Dans le secteur public, Levine (1980) attribue ce déclin des organisations à une dépréciation des problématiques publiques, à une atrophie organisationnelle, à une vulnérabilité politique et à une entropie de l'environnement. D'autres auteurs estiment que les organisations sont constamment en état de rupture potentielle, voire d'équilibre très instable, et qu'elles possèdent une propension quasi-naturelle à se diriger vers l'entropie. Weitzel et Jonsson (1989) mettent l'accent sur le rôle de la haute direction pour reconnaître les premiers symptômes du déclin: « ...organizations enter the state of decline when they fail to anticipate, recognize, avoid, neutralize, or adapt to external or internal pressures that threaten the organization's long term survival. »

c Conséquences du déclin

Un certain nombre d'études se sont également penchées sur les conséquences du déclin de l'organisation (Hannan et Freeman, 1978; Cameron, Kim et Whetten, 1987; D'Aveni, 1989). Ainsi, Hannan et Freeman, dans leur étude des commissions scolaires en Californie, font un lien entre la baisse de clientèle et une présence politique nettement intensifiée dans le processus d'allocation des ressources. Cameron, Kim et Whetten (1978) analysent une douzaine d'attitudes négatives généralement associées avec une période de déclin ou de turbulence. Les résultats montrent que les employés portent le blâme sur la

direction, qu'ils résistent au changement, qu'ils ourdissent des conflits. Bref, ils ont des comportements fortement dysfonctionnels[78]. Confrontés à ce même problème, les directeurs auront tendance à avoir des comportements plus conservateurs, plus autocratiques que participatifs, à ne considérer que les objectifs à court terme. Une rigidité de comportement apparaît alors qui se manifeste par un contrôle plus centralisé, par un traitement d'information plus canalisé et restreint et par des mesures d'efficience de nature comptable (D'aveni, 1989; Sutton et D'Aunno, 1989).

Comme nous le mentionnions précédemment, deux explications sont généralement avancées pour expliquer le déclin de certains hôpitaux américains: la première voit celui-ci comme déterminé par l'environnement par un processus de sélection, la deuxième appréhende le déclin comme le résultat d'une mauvaise adaptation stratégique de la part de la coalition dominante. Pour Tushman, Newman et Romanelli (1986), les effets du PPS sur « l'industrie » hospitalière correspondent à un changement radical. Ce bouleversement a eu de nombreux impacts. Une étude réalisée en 1984 par Arthur Anderson & CO et le collège américain des gestionnaires d'hôpitaux[79], prévoyait la fermeture de 700 hôpitaux pour la période finissant en 1995. Par la suite, plusieurs recherches ont été effectuées pour estimer la probabilité de fermeture des hôpitaux ruraux (versus urbains) qui semblaient être les plus touchés par l'introduction du nouveau système de remboursement.

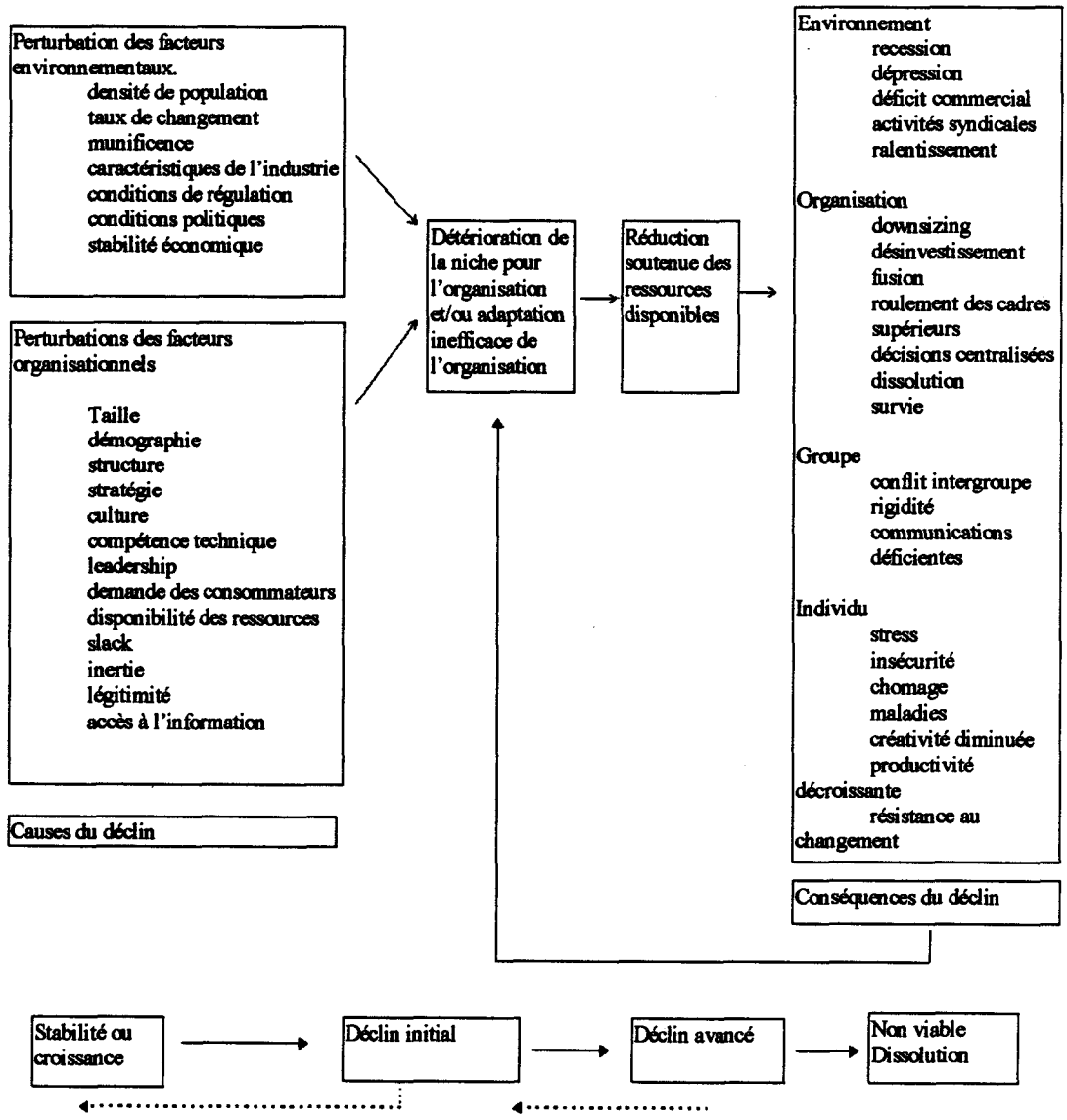
---

[78] Les auteurs remarquent également que ces troubles de comportement se feront plus visibles auprès des entreprises privées de taille modeste qu'auprès d'organisations de dimension importante.

[79] Le titre est: « *Health care in the 1990's: trends and strategies.* »

Plusieurs facteurs ont pu être identifiés: la petite taille (pour les hôpitaux de moins de 100 lits), le bas taux d'occupation (avec un taux d'occupation inférieur à 40%), le lieu géographique (pour le sud et le nord-est des États-Unis), le caractère de propriété privée (pas de bailleur de fonds). Cependant, tous ces facteurs et d'autres, non énumérés, doivent être pris en considération conjointement si l'on veut expliquer le moindrement ce qui occasionne le déclin. Dans tous les cas où la situation ne paraît pas irréversible, certains auteurs conseillent de provoquer une véritable réflexion stratégique pour apporter des changements appropriés. Dans le même temps, d'autres chercheurs blâment le système PPS et ne proposent guère de solutions hormis celle qui consisterait à modifier le PPS. On se retrouve ainsi face à plusieurs facteurs tant internes qu'externes à l'organisation qui peuvent expliquer le processus de déclin observé parmi certains hôpitaux. La figue VII ci-après, adaptée des travaux de Cameron, Sutton et Whetten (1988), Weitzel et Jonsson (1989) et Zammuto et Cameron (1985) représente les grandes lignes du déclin organisationnel.

Figure V: Le processus de déclin



Basées sur ce schéma, plusieurs études se sont plus particulièrement intéressées aux performances financières des

organisations, en présupposant qu'une corrélation positive existe entre la santé financière d'une organisation, la gestion efficace de celle-ci et un environnement accueillant, favorable. Comme le notent Bray et al. (1994):

> « La différence la plus frappante entre les gagnants et les perdants concerne les coûts. Les perdants encouraient des coûts plus élevés par cas que les gagnants. De plus, malgré ces coûts plus élevés, les perdants subissaient de plus fortes hausses de coûts avec le temps. Ces coûts plus élevés [...] étaient attribués à une multitude de facteurs incluant des systèmes de contrôle financier et de gestion plus faibles, une utilisation rudimentaire des pratiques de contrôle et une implication moindre de la part des médecins aux efforts visant améliorer la performance financière de l'hôpital. (...) Des revenus plus faibles en comparaison avec ceux des gagnants désavantagent les perdants. Ce désavantage s'explique entre autres par des facteurs tels que des pratiques de codification moins agressives et des volumes plus bas en général. »

Il faut remarquer que le système PPS incite à augmenter le volume de cas traités. La loi des grands nombres (c.a.d, le coût moyen par DRG) favorise les établissements de grande taille car ils peuvent diminuer leurs coûts fixes par DRG. Ces coûts moindres, pour les hôpitaux performants, sont également, selon les mêmes auteurs:

> «Ce résultat d'une concentration à long terme des efforts sur le suivi et le resserrement des coûts, laquelle était vue comme un moyen de bonifier les objectifs de mission/service en fournissant des ressources discrétionnaires additionnelles. Par contre, plusieurs perdants considéraient les objectifs financiers et ceux de

> mission/service comme étant en compétition ou encore mutuellement exclusifs. »

Au-delà du contrôle des coûts, les hôpitaux plus performants sont également ceux qui mettent le plus l'accent sur une culture participative entre les différents participants ou corps de métiers. Ils remarquent donc que:

> « Une différence frappante entre les gagnants et les perdants se retrouvait au niveau des relations entre les médecins et l'administration. Les directeurs des hôpitaux gagnants se montraient plus proactifs à travailler avec les médecins et leur leadership pour développer des nouveaux programmes et pour minimiser les utilisations superflues des ressources de l'hôpital. [...] Un leadership plus fort chez les gagnants se caractérisait par une meilleure compréhension des facteurs contribuant à la performance financière de l'hôpital. »

De façon générale, si l'on en croit les auteurs, les hôpitaux qui semblent les plus performants avec le système de remboursement PPS sont ceux qui combinent plusieurs facteurs exposés ci-dessus et ceux qui donnent l'impression d'avoir un certain contrôle sur leur performance. Cependant, comme le remarquent les auteurs: « The findings should not, however, be interpreted to suggest that management can overcome all financial pressures or biases in the payment system that hospital face. »

En vérité, les deux explications généralement avancées pour expliquer le déclin de certains hôpitaux américains semblent donc être

plus complémentaires que contradictoires. On se rappellera que celui-ci est déterminé, pour certains, par l'environnement dans un processus de sélection, alors que d'autres appréhendent le déclin comme le résultat d'une mauvaise adaptation stratégique de la part de la coalition dominante[80].

Ainsi, Eggleston (1993) reconnaît que les deux explications sont plus concourantes que contradictoires[81]. Elle émet également quelques recommandations quant à la gestion des hôpitaux:

> « L'environnement qui prévaut ne supportera plus le déplacement des coûts vers des tiers payeurs comme moyen de soutenir des services nouveaux ou non profitables, par ailleurs, on verra une augmentation des services médicaux à « prix modique » sous des ententes de réseaux de fournisseurs privilégiés de soins. L'investissement nécessaire en capital et en équipement de même que les coûts d'opération importants occasionnés par le personnel spécialisé rendent nécessaire une meilleure utilisation des hôpitaux que par le passé. Leur survie ne peut pas être optimisée par une

---

[80] Voir la thèse de Gilliard (1993) qui remarque: « Results suggest that the four competitive strategies used in this study - scope, differenciation, cost efficiency, and asset parcimony - do reflect strategies used by hospitals. it appears the degree of competition does influence the startegy hospitals follow. »

[81] « Ceci suggère que ces deux perspectives théoriques puissent peut-être contribuer à une compréhension plus robuste du phénomène organisationnel si on les considère comme des processus complémentaires plus que comme des postulats distincts. »

> sous-utilisation des installations. Ceci pose un défi de taille puisque la gestion des soins et la prévention de premier niveau s'efforceront de sortir de plus en plus de soins du milieu hospitalier. »

Ce challenge est d'autant plus important que l'auteure reconnaît, indirectement par son étude, que l'influence de l'environnement ne s'exerce ni de façon univoque, ni de façon mécanique sur les organisations. De fait, nous croyons que la façon dont une organisation gère son rapport à l'environnement est plus le résultat de la perception qu'ont les acteurs de cet environnement.

5 LES RATIONALITÉS À L'OEUVRE EN MATIÈRE DE DÉCISION

A LE CHAMP DÉCISIONNEL

Cette réflexion porte sur une vision politique de l'organisation comme coalition complexe d'acteurs à la fois externes et internes. Dans cette optique, l'entreprise n'apparaît plus comme le lieu d'une logique économique désincarnée, mais bien comme une mosaïque de logiques partielles et souvent contradictoires, conflictuelles. Ces logiques ne s'opposent pas à l'objectif global de l'entreprise. Elles sont plutôt des interprétations différentes de cette logique, déformée par les subjectivités professionnelles d'acteurs exerçant des métiers différents, avec leur propre rationalité. Dans une étude longitudinale qui s'inspire de celle de Bower, Lemaître-Rozencweig (1986) reconnaît que

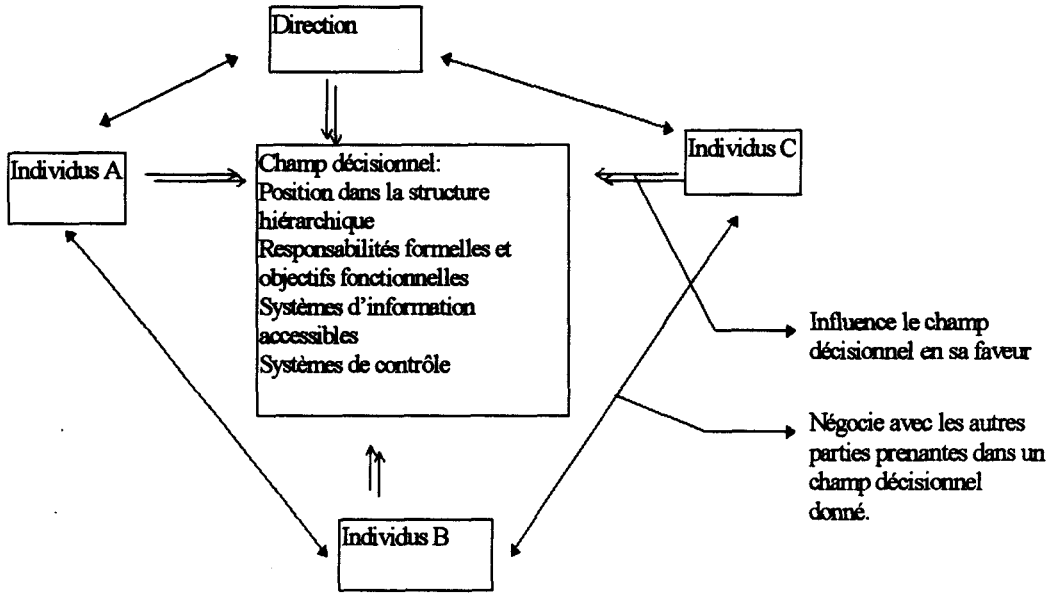
> «les décisions sont le fruit de négociations entre les unités fonctionnelles, négociations intervenant dans le cadre délimité par le champ décisionnel, dont les éléments déterminent pour partie la capacité d'intervention des acteurs en présence. Mais, ces acteurs ne sont pas passifs. D'une part, ils négocient partout où le champ décisionnel leur laisse certaines zones floues[82]. D'autre part, ils développent des stratégies visant à modifier le champ décisionnel lui-même, soit en agissant directement sur celui-ci, soit en tentant de contrôler les zones d'incertitude pertinentes liées aux représentations que se fait la direction des conditions de la survie ou du développement de l'organisation. Ils escomptent que la direction intervienne au niveau du champ décisionnel.»

---

[82] On reconnaît ici l'influence de Crozier et Friedberg.

Ce dernier est composé des responsabilités formelles et des objectifs fonctionnels, de la position dans la structure hiérarchique, des systèmes d'information accessibles et des systèmes de contrôle. Graphiquement, cette dynamique politique pourrait se représenter comme suit :

Figure VI: Le champ décisionnel et le jeu des acteurs



Dans ce schéma, les divers acteurs (Direction, A, B, C,...) négocient pour modifier en leur faveur le champ décisionnel soit directement (représentant une double flèche plus foncée unidirectionnelle), soit indirectement par le biais de la négociation (représentant une flèche bidirectionnelle). Dans cette perspective où l'organisation est, dans le même temps, une contrainte et un enjeu des jeux stratégiques, les comportements des acteurs sont à la fois

structurés par celle-ci et structurants de celle-ci[83]. Il est intéressant de noter que Lemaître-Rozencweig parle de « l'homo-strategicus » face à « l'homo-economicus », alors que Friedberg parle de « l'homo-sociologicus cognitif ». En vérité, les deux auteurs voient dans l'acteur un être actif, qui n'absorbe pas passivement le contexte qui l'entoure, mais qui le structure à son tour.

Dans un registre d'idées avoisinantes, Friedberg (1992) note:

> « Les règles du jeu ainsi que les caractéristiques et propriétés formelles du champ que, simultanément, elles induisent et sur lesquelles elles s'appuient sont toujours de nature contradictoire. Elles ne sont ni des contraintes pures ni seulement, pour employer le vocabulaire des économistes, des coûts imposés par l'un des participants aux autres pour égaliser un peu les échanges, ni non plus des règles purement contractuelles conformes aux intérêts mutuels des participants et explicables, de ce fait, par une pure rationalité instrumentale. Dans la mesure, d'autre part, où elles sont le fruit de négociations, elles correspondent à des compromis, et ne sont donc pas réductibles à la volonté, aux objectifs ou aux projets de l'une seulement des parties prenantes. »

Ces règles sont donc toujours ambivalentes. Même s'il est vrai qu'on peut les caractériser par une fonction de capitalisation et de généralisation de l'information, des connaissances et des savoir-faire, elles ont toujours aussi un rôle de régulation des rapports de coopération conflictuels, c'est-à-dire une fonction irréductiblement

---

[83] À rapprocher des notions de stratégie délibérée et émergente de Mintzberg (1978).

politique et stratégique[84]. Elles sont le fruit d'une négociation qui n'a pas forcément besoin d'être formalisée ou explicitée. Comme le suggère encore Friedberg, cette façon d'envisager l'action sociale comme une structuration/restructuration des espaces d'action à travers la création et la stabilisation des systèmes d'alliances et de réseaux d'acteurs s'applique à de nombreux domaines économiques (l'organisation, le marché), politiques, voire même artistiques.

Cette conceptualisation de l'interaction sociale comme processus de négociation « transcende d'autre part les distinctions savantes entre les modes de coordination envisagés de façon abstraite. Nous ne sommes pas en présence de secteurs ou de champs régulés tantôt par le marché (le contrat et le prix), tantôt par l'organisation (le contrat et la hiérarchie), tantôt par la solidarité (la communauté, le sentiment d'appartenance (Ouchi, 1980). Nous nous trouvons au contraire devant des systèmes d'acteurs empiriques dont la régulation repose toujours non pas sur un seul mode de coordination et de mobilisation, mais bien sur des montages, des mixtes inextricables. »

Dans cette optique, l'étude des ordres locaux constitue donc une contribution limitée mais essentielle à l'ensemble social[85]. Elle permet de comprendre comment et dans quelles limites ces régulations deviennent prégnantes dans l'action et dans quelle mesure au contraire

---

[84] Cet accord politique n'exige des contractants ni qu'ils abandonnent leurs convictions particulières, ni qu'ils se vouent une éternelle fidélité, ni qu'ils renoncent à toute ruse ou duplicité. On est plus près de l'accord de guerre froide que du consensus ou d'un véritable accord.

[85] Celui-ci est vu comme une juxtaposition de régulations sociales et partielles.

leur impact est filtré, infléchi, voire annulé par les régulations locales. Dans cette optique, les acteurs réussissent à déjouer au moins partiellement les contraintes et les pressions les plus déterminantes.

Il serait cependant faux de croire que nous avons tous en tête la seule maximisation de notre pouvoir[86]. L'existence du pouvoir n'a pas la même prégnance auprès de tous les acteurs. Néanmoins, on ne peut non plus, en tant qu'acteur, en faire totalement abstraction sous peine de se voir complètement dépendant d'autres acteurs. Bref, mettre le pouvoir au centre de sa problématique tend à souligner simplement que les acteurs, par leur participation à un champ d'action, ont, qu'ils le veuillent ou non, des enjeux, qu'elle qu'en soit par ailleurs la nature. (Friedberg, 1992)

Le pouvoir, dans la mesure où il suppose l'exploitation d'incertitudes face aux autres, suppose également des liens avec la compétence des acteurs. Mais, aucune compétence, ni aucune incertitude ne sont données une fois pour toutes. Toute incertitude est toujours construite par les compétences mêmes qui servent à la contrôler. Ceci peut expliquer les rivalités qui existent entre certaines spécialités médicales car, comme le remarque Nizard (1994): « les limites entre les compétences se déplacent: la radiologie empiète sur le territoire du cardiologue; des croisements s'opèrent: certains cardiologues ne font plus que des échographies du nourrisson. »

Cependant, les acteurs maîtrisant la compétence initialement développée pour faire face aux incertitudes naturelles du milieu imposent leurs exigences aux autres. Leur connaissance particulière

---

[86] Comme celle d'ailleurs du profit.

structure donc, en quelque sorte, le fonctionnement de l'ensemble et s'incarne dans un certain nombre de règles et de procédures. Il ne faut cependant pas oublier que cette dimension cognitive est elle-même prise dans un tissu d'échanges politiques qui fige ses savoirs, les occulte en partie, bref, les rend intéressés.

> Ainsi, « une organisation est toujours une construction sociale qui n'existe et ne perdure que dans la mesure où elle peut s'appuyer sur des mécanismes permettant d'intégrer les stratégies divergentes de ses membres. [...] Un groupe qui, dans les conditions de l'action, c'est-à-dire dans les contraintes matérielles et situationnelles de sa situation, a appris à gérer et en quelque sorte à domestiquer, au lieu de les étouffer, les conflits, les tensions, les marchandages et les rapports de pouvoir et de concurrence inséparables de son existence et de son action en tant que groupe a, de ce fait, acquis une capacité culturelle proprement collective. Celle-ci lui permettra d'agir mieux et plus efficacement que d'autres groupes qui, pour des raisons diverses, n'ont pas acquis cette capacité. » (Friedberg, 1992)

La mise en évidence de l'importance décisive du contexte d'action et du caractère socialement construit de son ordre local, présenté ci-dessus, a aussi comme corollaire de modifier profondément le rapport qu'a le chercheur face à son objet d'étude. « Son rôle devient plus modeste mais aussi, somme tout, plus difficile: c'est à lui de produire une connaissance concrète sur la réalité humaine sous-jacente à un champ d'action donné, en vue d'assister les acteurs de ce champ à développer et à acquérir les capacités intellectuelles et collectives leur permettant de structurer autrement leurs interactions et de jouer différemment - et il faut l'espérer, mieux - le jeu de leur coopération conflictuelle. »

Dans cette perspective, l'analyste cherche à produire une connaissance sur les termes d'échange entre les acteurs et à communiquer ces résultats pour transférer les éléments d'analyse vers les intéressés.

Finalement, comme le souligne si justement Martinet (1984), au-delà de la réalité d'agent de production, l'organisation est aussi une organisation sociale et un système politique. Par leurs écrits, Friedberg et Crozier (et l'école sociologique française) auront sans aucun doute démontré, avec une grande rigueur, les éléments sociaux et politiques de toute collectivité.

B UNE VISION POLITIQUE

Cette vision du pouvoir a aussi été étudiée, quoique différemment, par des auteurs tels que Hickson et al.; Pfeffer et Salancik, etc. En réponse à la vision déterministe des théories de la contingence et suite aux travaux de Thompson[87], de Child[88], le courant de la « resource-dependance » conceptualise les organisations comme actives, cherchant à réduire leur dépendance à l'égard de l'environnement. À partir de là, ils cherchent à saisir et à comprendre les stratégies que les organisations mettent en oeuvre pour contrôler l'incertitude que représente pour elles leur dépendance à l'égard des ressources. Pour cette école, l'adaptation de l'organisation est le résultat d'une décision, elle-même tributaire d'un processus politique. Par exemple, Pfeffer (1981) analyse le conseil d'administration comme un mécanisme faisant le lien entre l'organisation et l'environnement. Il émet, pour ce faire un certain nombre d'hypothèses:

---

[87]Pour Thompson, les organisations doivent, afin de pouvoir gérer leurs activités, chercher à contrôler les incertitudes qui , dans l'environnement immédiat, conditionnent la poursuite et l'accomplissement de celles-ci.

[88]Parmi les principaux reproches énumérés par Child, Crozier et Friedberg, et d'autres, on peut retenir avec Desreumaux (1992):
la vision caricaturée ou escamotée des dirigeants d'entreprise;
l'arbitraire de la position déterministe postulant une dépendance uni-sens des structures vis-à-vis de l'environnement;
le biais de réification qui minimise l'importance de la définition de la situation par les acteurs;
l'absence d'élucidation des processus par lesquels le contexte déterminerait la structure.

> « L'hôpital aura probablement un meilleur rendement à obtenir des ressources de son environnement dans la mesure où son conseil d'administration sera perçu comme un lien avec l'environnement plus qu'avec les gestionnaires de l'hôpital. Deuxièmement, l'organisation aura probablement plus de succès à attirer des ressources dans la mesure où son conseil d'administration est constitué de manière à représenter le contexte social dans lequel s'enchâsse l'organisation. Et enfin, l'hôpital aura probablement plus de succès à attirer des ressources dans la mesure où il est appuyé par la communauté qu'il dessert. »

De la même façon, mais en se concentrant uniquement sur le contexte intra-organisationnel, Pfeffer et Salancik (1974)[89] analysent le processus budgétaire d'une université comme processus révélant le pouvoir relatif de certains départements. Ils remarquent ainsi que plus le département est puissant, moins ses ressources lui sont allouées en fonction de la charge de travail départemental et de la demande de la part des étudiants pour les cours offerts.

Travaillant sur le même cas, Salancik et Pfeffer(1974) découvrent que le pouvoir d'un département présente une grande corrélation avec l'habileté de ce département à remporter des subventions et des contrats externes, suivie de près par son prestige au niveau national et par l'importance relative de son programme d'études de deuxième et de troisième cycles.

---

[89] Voir également Salancik et Pfeffer (1974).

Dans une étude désormais classique sur les relations de pouvoir entre départements, Hickson et al.[90] analysent le concept de pouvoir au regard d'une niveau spécifique, le département et de ses caractéristiques (et non de l'individu ou l'organisation). Ils émettent ainsi un certain nombre d'hypothèses explicatives du pouvoir relatif de certains départements à l'intérieur d'une organisation:

1. Plus un département (ou un service) doit négocier avec l'environnement, plus son pouvoir est important (dans l'organisation)[91];

2. Moins un département possède des activités substituables, plus son pouvoir est important;

3. Plus le travail d'un département est connecté[92] avec d'autres départements, plus son pouvoir est important.

4. Plus le travail d'un département est connecté (dans un laps de temps court)[93] avec d'autres départements, plus son pouvoir est important.

---

[90] Voir également Hickson, D.J. et al., « *Top decisions strategic decision making in organizations* », Oxford, Blackwell, 1986.

[91] Les auteurs notent cependant que les effets de centralité et de substitution ne sont pas pris en considération dans cette première hypothèse.

[92] Le terme anglais est « pervasiveness ».

[93] Le terme anglais est « immediacy ».

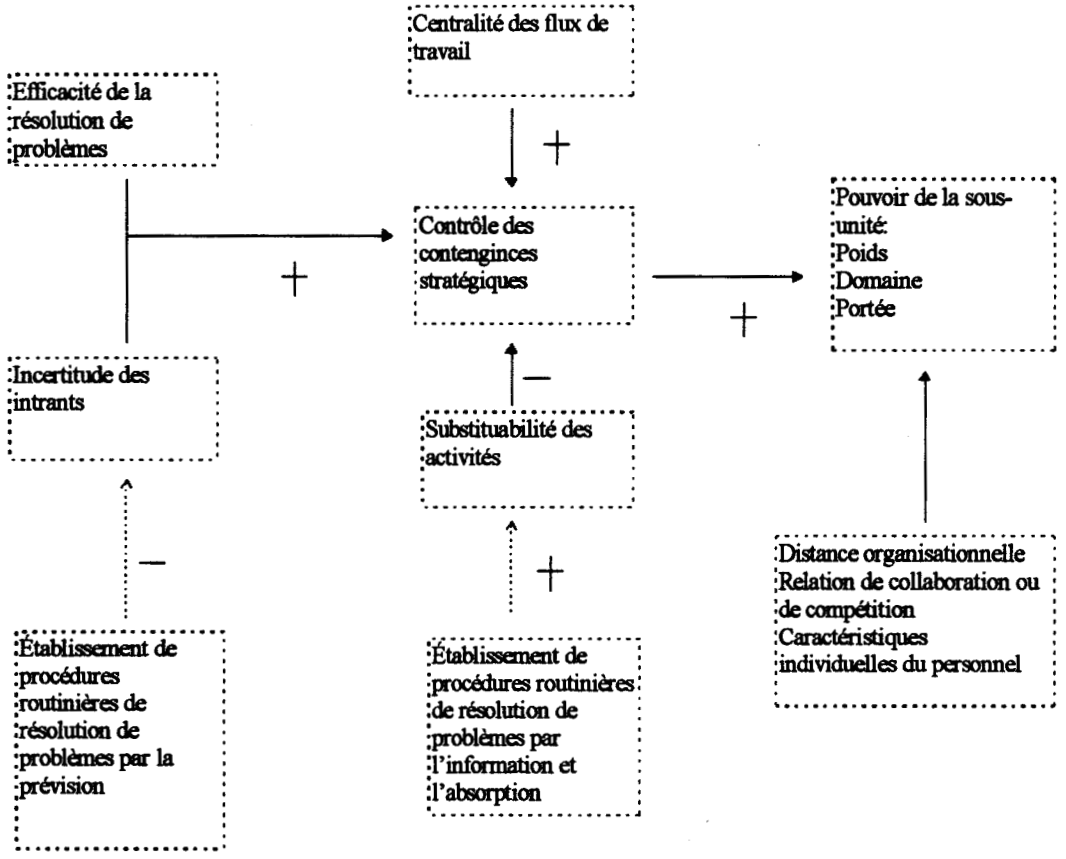
5. Plus les contingences sont contrôlées par un département, plus son pouvoir est important.

En vérité, l'idée sous-jacente à cette cinquième hypothèse est d'élucider quelle est la meilleure combinaison des valeurs des quatre variables indépendantes que l'on retrouve dans les hypothèses 1 à 4.

> « Le concept des organisations de travail en tant que systèmes interdépartementaux conduit à une théorie des contingences expliquant les différences de pouvoir entre sous-unités par la dépendance sur des contingences découlant de diverses combinaisons de méthodes pour résoudre les problèmes d'incertitude, de substituabilité et de tendance vers le centre. » (Hickson et al., 1971)

Ils remarquent également que d'autres variables, toutes choses étant égales, peuvent également expliquer le pouvoir détenu par certains départements, comme la distance organisationnelle, les caractéristiques individuelles des responsables des départements, la culture relationnelle. Ils se demandent aussi si le flux informationnel entre départements affecte différemment le pouvoir qu'un flux de matières. Le schéma ci-après résume leur modèle contingent sur le pouvoir.

Figure VII: Adaptée de Hining et al., 1971



Ce qui est original dans ce modèle, c'est qu'il a le mérite de rendre opérationnel le concept de pouvoir de façon contingente. Dans la continuité de ce travail, Hinings et al. (1972) ont testé ce modèle auprès de plusieurs compagnies. Ils arrivent, à partir de l'étude de terrain, à proposer une démarche prescriptive. Ils suggèrent ainsi que:

> « Pour obtenir le pouvoir dominant, tirez profit de l'instant présent (l'immédiateté), réduisez votre substituabilité et ensuite misez sur une zone décisive d'incertitude. Ou encore, tentez la résolution vitale de haut niveau de l'incertitude, quoique cette tactique comporte un risque de se retrouver frustré au second rang, dans

> l'impossibilité d'augmenter l'immédiateté et de réduire sa substituabilité suffisamment pour atteindre le premier rang. Néanmoins, ne vous impliquez pas dans un réseau de liens interactifs avant d'être capable de le dominer. »

Dans ce domaine prescriptif, Pfeffer (1992) s'aventure également à donner quelques conseils pour devenir un bon « gestionnaire-politicien », (« to manage with power »). Il suggère ainsi:

> « Une des premières choses à faire est de diagnostiquer le paysage politique et de discerner quels intérêts sont pertinents, et aussi quelles subdivisions politiques importantes caractérisent l'organisation. [...] Ensuite, il faut se figurer le point de vue de ces différentes personnes et sous-unités au sujet des questions nous concernant. Cela implique de comprendre la raison pour laquelle ils ont adopté ce point de vue. Troisièmement, pour être gestionnaire-politicien, vous devez comprendre que pour faire ce que vous avez à faire, vous devez exercer votre pouvoir, plus de pouvoir qu'exerceront vos opposants, c'est pourquoi il vous incombe de comprendre les sources du pouvoir et aussi comment développer ces sources de pouvoir. [...] Quatrièmement, il faut comprendre comment les stratégies et tactiques utilisées pour le pouvoir sont développées et utilisées dans les organisations, incluant l'importance d'agir au bon moment (timing), l'utilisation des structures, la psychologie sociale de l'engagement et d'autres formes d'influence interpersonnelle. »

Ces travaux constituent un progrès certain par rapport à une vision univoque et mécanique de l'adaptation organisationnelle. Celle-ci est désormais vue comme le produit d'un choix, lui-même résultat d'un processus politique au sein de l'organisation et d'une volonté de mieux contrôler la dépendance des ressources provenant de l'environnement.

Toutefois, cette vision politique des relations avec l'environnement reste limitée. D'une part, elle est toujours prisonnière d'une conception dans laquelle les contraintes, les exigences ou les caractéristiques de l'environnement sont traités implicitement comme des données objectives et stables dont la perception et la compréhension seraient non problématiques. D'autre part et surtout, la possibilité de choix est localisée seulement au sommet des organisations, comme si la réaction des organisations aux caractéristiques de leur environnement était seulement un problème de prise de décision stratégique et comme si les organisations étaient parfaitement soumises aux injonctions de leur sommet. Ce dernier, que Friedberg dénomme niveau politique, est capable de structurer complètement les agissements du niveau organisationnel qu'il dirige. Toutes proportions gardées, de nombreux exemples dans le domaine public nous ont montré, que la réalité est beaucoup plus complexe. Dès lors, nous abondons dans le sens de Friedberg quand il écrit:

> « Il n'est donc pas possible de considérer que la façon dont une organisation gère son rapport à son environnement et décide d'y répondre est le seul résultat de l'évaluation que les dirigeants ou la coalition dominante font des problèmes ou des exigences auxquels l'organisation est confrontée et des choix structurels qui sont opérés en conséquence. Elle est au contraire, le résultat de la façon dont tous les individus et groupes qui composent l'organisation toute

> entière, du haut en bas de la hiérarchie, perçoivent et analysent les opportunités et contraintes existant objectivement dans l'environnement et décident de les intégrer à leur comportement. Et il y a tout lieu de penser que cette évaluation ne se fera pas indépendamment des conditions du jeu dans lequel ils sont engagés au sein même de l'organisation. »

Il faut donc dépasser les limites de cette vision de la coalition dominante qui détermine, seule, son rapport à l'environnement. Il faut au contraire développer une vision politique et plurielle qui puisse inclure les mécanismes par lesquels les membres d'une organisation interprètent ou « mettent en scène » les caractéristiques de l'environnement. Car, de toute évidence, les contraintes et/ou les exigences de l'environnement ne peuvent être pensées indépendamment des conditions de l'action des membres par laquelle elles sont en quelque sorte constituées ou « enacted[94] ». Ainsi, les organisations ne peuvent réagir qu'à des données ou à des problèmes qui ont été préalablement perçus, reconnus et compris par les membres qui doivent pour cela les intégrer dans les cartes causales qu'ils se construisent à travers leur expérience et qui leur fournissent leurs représentations et leurs schémas d'interprétation du monde (Weick, 1969; Piaget, 1970). Cependant, nous croyons avec Friedberg que les mécanismes de perception sélective que Weick décrit, ne sont pas uniquement de nature psychologique; la « mise en scène » de l'environnement doit donc être analysée et comprise dans une perception plus large qui met en jeu l'ensemble du champ décisionnel (Lemaître-Rozencweig) spécifique des individus. En effet, les membres des organisations n'interagissent pas avec un environnement abstrait, mais avec un

---

[94] Ce terme a été emprunté à Weick, K.E.

nombre limité d'interlocuteurs concrets qui deviennent leurs correspondants privilégiés[95].

On peut aussi légitimement croire que cette négociation entre acteurs s'effectue aussi avec l'environnement et non pas uniquement à l'interne. C'est ce qu'ont étudié les auteurs qui se sont concentrés sur le processus d'allocation des ressources des organisations publiques (Wildasvky, Covaleski, Dirsmith, Jönsson, Pondy, ...). Même si, pour ce type d'organisation, il est vraisemblable que la logique du marché est moins prégnante que pour le secteur privé, il est reconnu que leur dépendance vis-à-vis d'un bailleur de fonds, souvent unique, est généralement disproportionnée. Cette dépendance étant, par définition, l'enjeu des négociations.

---

[95] Voir la partie sur les stakeholders.

6 PROCESSUS D'ALLOCATION DES RESSOURCES DANS LE DOMAINE PUBLIC

A PROCESSUS DE LÉGITIMATION

Wildasvky (1975, 1979) est un des premiers auteurs[96] à avoir signalé que le système budgétaire possède plusieurs fonctions hormis le contrôle des ressources. Il constitue aussi une forme et une source de pouvoirs. Selon l'auteur, le budget peut s'appréhender comme la cristallisation des tensions et des conflits inhérents à toute organisation et donc des pouvoirs[97].

> « Des liens intimes unissent le processus budgétaire et le jeu politique. Les budgets réalistes sont une expression de jeux politiques d'ordre pratique. L'allocation des ressources reflète nécessairement la distribution du pouvoir. Le processus budgétaire est tellement fondamental qu'il doit refléter les normes régissant la vie dans une culture politique donnée, car c'est à cause des choix inhérents à la distribution de ressources limitées que les consensus s'établissent et que les conflits se produisent.» (Wildasvky, 1975)

L'allocation des ressources émerge donc , à travers un jeu subtil d'acteurs. Jeu qui est prédéfini par certaines règles et, pour lequel,

---

[96] À tout le moins, un des plus cités.

[97] Il est vrai aussi que la hiérarchie et l'autorité sont traditionnellement plus marquées au sein du secteur privé, rendant donc cette négociation moins apparente et sans doute, moins vive.

certains assument le rôle « d'avocat de la cause » et d'autres, celui de « gardiens du trésor ». Pour cet auteur, le jeu budgétaire est donc politique par nature, et ce jeu politique ne constitue certainement pas un dysfonctionnement. Dès lors et comme le note si justement Pfeffer: « The task of political language and symbolic activity is to rationalyze and justify decisions that are largely a result of power and influenze, in order to make these results acceptable and legitimate in the organization. Cet effort de légitimation est d'autant plus important que ces organisations publiques possèdent généralement des processus de prise de décision équivoques et des objectifs souvent contradictoires.

Ainsi, Burchell et al. (1980) établissent que les systèmes de contrôle deviennent souvent des mécanismes autour desquels les intérêts sont négociés, les contre-propositions articulées et les processus politiques explicités. (voir aussi Hopwood, 1978). Se démarquant quelque peu de cette vision politicienne, Boland et Pondy (1983) insistent principalement sur l'aspect symbolique du budget[98]. Dans cet article, ils suggèrent:

---

[98] Ils étudient les significations que peuvent avoir le processus budgétaire d'une université (Université d'Illinois) ainsi qu'une décision de fermeture d'école.
« L'aspect symbolique des systèmes de comptabilité devient clairement apparent quand il est utilisé pour définir le nouveau cadre de référence même. En effet, le processus de génération et d'évaluation des formulaires de postes budgétaires se poursuit, bien qu'il soit évident que le financement nécessaire n'est pas disponible... » (Boland et Pondy, 1983, p. 228 et les suivantes)

> « Devant la toile de fond des changements environnementaux se révèlent pour la comptabilité d'autres aspects que ceux d'un système naturel, incluant des fonctions cérémonielles, un rôle dans l'éclaircissement des valeurs, la signification symbolique des catégories comptables et une utilisation politique du système comptable. Peut-être, plus important encore, les imperfections de la comptabilité en tant que système rationnel sont vécues par ses utilisateurs et représentent par conséquent un défi pour les utilisateurs en tant qu'agents moraux. En effet, pour utiliser efficacement la comptabilité, ils doivent la transcender et faire preuve de courage dans une lutte politique. »

À la suite de cet article, Meyer (1983), abondant dans le sens de Boland et Pondy, considère que:

> « Le fait est qu'une rationalité légitimante est nécessaire à la survie d'une organisation, mais il est tout aussi important de composer avec la réalité. Pour fonctionner convenablement, il est souvent utile de séparer partiellement ces deux aspects, de manière à ce que les règles légitimantes ne nuisent pas aux activités courantes et de manière à ce que les besoins des activités courantes n'exposent pas l'anarchie sous-jacente et ne causent pas une perte de légitimité. Ainsi, une grande part de l'administration organisationnelle consiste à se cacher la tête dans le sable. »

Il ajoute également que c'est justement quand le contrôle budgétaire est une façade, un rituel qu'il joue un rôle important pour les dirigeants.

> « ...en l'absence de toute autre définition cohérente du travail réel qui est exécuté (par exemple, des fonctions de production connues et visibles), le contrôle budgétaire devient le principal champ d'expression du discours organisationnel rationnel. Nous pouvons spéculer que la comptabilité devient spécialement importante, non pas dans les organisations de production, mais chez celles qui utilisent des technologies plus évanescentes. »

De la même façon et contrairement à une vision largement répandue où les systèmes de contrôle sont utiles pour gérer efficacement les opérations techniques, Meyer et Rowan (1983) observent que:

> « Plusieurs des positions, politiques, programmes et procédures des organisations modernes sont renforcés par l'opinion publique, par les vues des acteurs importants, par les connaissances légitimées par le système d'éducation, par le prestige social, par les lois ainsi que par les définitions de la négligence et de la prudence utilisées par les tribunaux. De tels éléments de structure formelle sont des manifestations de puissantes règles institutionnelles fonctionnant à la manière de mythes hautement rationalisés qui lient certaines organisations. »

On peut ainsi aisément concevoir un continuum où, d'un côté se trouveraient les organisations de fabrication avec un contrôle de production fort (voir Ouchi et McGuire, 1975) et de l'autre côté, se placeraient les organisations « institutionnalisées » dont le succès est fonction du degré d'isomorphisme des règles institutionnelles avec leur environnement. Pour DiMaggio et Powell (1983), cette tendance à l'isomorphisme bureaucratique est supportée par trois processus

interreliés (coercitif, mimétique et normatif). Cependant, deux problèmes peuvent surgir dans la cas d'organisations dont le succès dépend prioritairement de leur isomorphisme avec les règles institutionnelles:

> « Premièrement, les activités techniques et les exigences d'efficacité engendrent des conflits et des inconsistances dans les efforts d'une organisation institutionnalisée pour se conformer aux règles cérémonielles de production. Deuxièmement, étant donné que les règles cérémonielles de production sont transmises par les mythes pouvant émaner des différentes parties de l'environnement, ces règles peuvent se contredire entre elles. De telles inconsistances rendent problématiques la recherche d'efficacité, de coordination serrée et de contrôle. » (Meyer, 1983)

C'est d'ailleurs ce qui explique que, dans ce type d'organisations, les contrôles, les évaluations, les inspections des activités soient réalisés minimalement et que la coordination, l'interdépendance et l'ajustement mutuel entre départements ou unités se fassent de façon essentiellement informelle. On cherche avant tout, à dissocier les éléments structurels des activités. Ce processus de dissociation est relativement bien connu. Ainsi, remarque-t-on que:

- Les objectifs sont plus ambigus ou vagues.
- Il existe des obligations de moyens mais non de fins. Les médecins ont l'obligation de traitement, pas de guérison. Les hôpitaux cherchent souvent à éliminer ou à voiler les données sur la performance technique.
- L'inspection et l'évaluation deviennent des cérémonials.

- Les relations humaines sont importantes. À défaut de contrôle formel, on encourage vivement les professionnels et on leur délègue les activités.
- On supprime, autant que faire se peut, toute intégration.

Il faut néanmoins reconnaître que ces traits caractéristiques peuvent être et sont adaptés diversement selon les contextes opérationnels.

Afin de mieux comprendre le fonctionnement des organisations institutionnalisées, nous avons cru bon de prendre l'exemple de la césarienne qui a connu un accroissement considérable dans sa pratique et qui a suscité également, par ricochet, de nombreux écrits.

B UN PROCESSUS DE NORMALISATION: L'EXEMPLE DE LA CÉSARIENNE.

L'utilisation des technologies chirurgicales (césariennes, etc.) pour les naissances est devenue de plus en plus fréquente dans la plupart des pays économiquement favorisés. Aujourd'hui, aux États-Unis, 25% des naissances se font par une opération chirurgicale alors que ce taux n'était que de 5.5% en 1970. La croissance de cette activité nous semble si forte, qu'il nous a semblé légitime de comprendre comment une telle augmentation était possible?

Plusieurs réponses semblent devoir coexister et apporter un certain éclairage sur ce phénomène. La plus connue, offerte par la théorie des organisations, est celle référant à l'efficacité technique. Une autre avenue est celle qui tend à privilégier l'influence des normes sur les pratiques professionnelles. La dernière, moins honorable, met l'accent

sur les intérêts des différents acteurs à normaliser une pratique professionnelle.

Rappelons d'abord qu'une césarienne est une opération chirurgicale qui consiste à pratiquer une incision dans les parois abdominales et utérines de la mère afin de délivrer le foetus. Comme toute opération, la césarienne comporte un risque, minime certes, par rapport à celui de la femme égyptienne de l'Antiquité[99]. Mais, ce risque est cependant quatre fois supérieur à celui d'un accouchement vaginal normal. Ceci nous montre également qu'il existe toujours une part d'incertitude dans la pratique médicale (plus ou moins grande selon les actes pratiqués), d'où l'importance des probabilités affectées à chaque traitement préconisé.

De fait, les changements dans la décision d'effectuer plus de césariennes peuvent donc provenir:

- d'un changement des conditions d'application de la césarienne; Alors qu'auparavant, vers les années 60, la rupture des membranes était jugée critique (concernant les risques d'infection) après 72 heures, actuellement , cette même situation est jugée critique après 12 heures (voire 24 heures).

---

[99]Les césariennes sont pratiquées depuis l'Antiquité (3000 ans AC). À cette époque, la loi rendait obligatoire cette pratique quand la mère porteuse décédait au cours de l'accouchement, d'une part parce qu'on voulait sauver l'enfant, et/ou d'autre part parce qu'on souhaitait des sarcophages différents pour la mère et l'enfant.

• d'un changement des probabilités d'utilisation de cette technique par rapport à d'autres. La présentations par le siège en est un bel exemple qui montre un changement dans la probabilité que la femme subisse une césarienne. En effet, même si le pourcentage de cas de présentations par le siège n'a pas évolué dans le temps (environ 3%) , le pourcentage d'accouchement par césarienne pour ce type de présentation a, quant à lui, constamment évolué passant de 11,6% en 1970 à 60,1% en 1978 pour atteindre 80% en 1986[100].

Différentes raisons peuvent, au-delà des faits, expliquer cette augmentation de pratique médicale qu'est la césarienne. Nous avons retenu, de façon quelque peu arbitraire: l'efficacité technique, l'institutionnalisation d'une pratique, et les intérêts de certains groupes. Il est cependant vraisemblable que ces trois explications concourent séquentiellement à expliquer l'accroissement des césariennes.

a L'efficacité technique

Dans cette perspective où les objectifs[101] à atteindre sont définis et agissent comme des contraintes, le spécialiste dispose quant à lui, d'un ensemble de connaissances médicales qui lui indiquent les moyens à

---

[100] Placek et Taffel, *Recent patterns in cesarean delivery in the United States, Obstetrics and Gynecology Clinics of North America*, 1988, pp 607-627.

[101] Les objectifs médicaux sont de réduire le plus possible la souffrance, la douleur et d'avoir un taux de mortalité le plus bas possible.

utiliser pour atteindre ces objectifs. Dans cette optique, le médecin (le professeur) a donc des obligations de moyens mais non de résultats.

Par ailleurs et fort heureusement, cet ensemble de connaissances est constamment renouvelé par de nouvelles découvertes ou études. C'est d'ailleurs cet aspect dynamique du corpus de connaissances qui a pour conséquences de modifier le comportement des médecins praticiens ainsi que les enseignements dispensés dans les facultés de médecine, dans les séminaires, etc.

Mais, ce modèle médical a également, pour corollaire, d'obliger les établissements à posséder la dernière technologie (souvent la plus coûteuse) qui va de pair avec les nouvelles connaissances acquises. D'ailleurs, le fait d'obtenir (ou pas) ces nouvelles technologies peut avoir pour conséquences d'attirer (ou pas) et de garder (ou pas) un certain nombre de spécialistes.

Dans cette optique, un changement dans les objectifs aura une répercussion immédiate dans la pratique des professionnels. Par exemple, depuis les années 60-70, un glissement s'est produit dans l'importance accordée à la vie foetale vu les risques de plus en plus minimes concernant la vie de la mère. Dès lors, ce glissement d'objectifs a eu pour effets, que les opérations sur le foetus soient devenues presque «monnaie courante». Ce changement d'objectif (le foetus est devenu un patient à part entière), a permis de promouvoir la pratique des césariennes et s'est aussi traduit par une modification des connaissances médicales.

Par ailleurs, le fait d'utiliser un ensemble de technologies (moniteur foetal, l'échographie, etc.) pour connaître l'état du foetus a aussi eu un impact non négligeable sur le nombre de césariennes.

b La «normalisation » d'une pratique

La normalisation est le fait d'instituer une pratique (médicale) comme pratique normale, légale dans un système social[102]. Dans cette perspective, les organisations[103] doivent adopter certaines pratiques parce qu'elles sont légitimes, qu'elles soient efficientes ou pas.

Historiquement, ce courant d'explication a principalement concentré ses efforts de réflexion sur des organisations non tournées vers le profit (Universités, Églises, ...) car elles sont, selon les représentants de cette école, plus sujettes à rencontrer des normes et à devoir les respecter[104]. De fait, cette école de pensée a surtout concentré ses efforts dans des domaines où l'incertitude des activités et des pratiques est élevée et où la pression normative se fait de façon subtile et en douceur.

Il faut cependant remarquer qu'il n'y a pas de véritable scission entre cette rationalité normative et la rationalité technique vue précédemment. Elles doivent être considérées comme plus

---

[102] Zucker, « Institutionnal theories of organization », *Annual Review of Sociology*, 1987.

[103] Dans le même temps, certaines organisations sont aussi à l'origine de certaines pratiques qui seront légitimées ultérieurement.

[104] Les entreprises tournées vers le profit semblent accorder plus d'importance à une rationnalité (efficacité) technique.

complémentaires qu'opposées. En effet, même les pratiques médicales les plus techniquement sophistiquées ont leur part d'incertitude plus ou moins forte et peuvent donc être sujettes à une certaine normalisation. Une question demeure alors de savoir pourquoi une activité est plus susceptible de devenir une activité normalisée? On peut supposer, a priori, qu'une activité technique assez structurée ne devra pas être standardisée (peu d'incertitude). Inversement, on peut aussi supposer qu'une activité nettement moins structurée (trop d'incertitude) sera plus difficile à standardiser . Ce serait donc une activité semi-structurée (comme celle des césariennes) qui aurait la plus forte probabilité d'être normalisée.

On peut avancer dans cette perspective institutionnelle que l'augmentation du nombre de césariennes, révélatrice d'une normalisation de cette pratique, est due, en partie, aux normes ressenties par les hôpitaux, les médecins et les femmes qui sont les principaux acteurs touchés par cette activité.

Même si on utilise souvent l'augmentation de la fréquence d'une pratique ou d'un acte comme évidence pour démontrer la normalisation d'une pratique, il faut cependant souligner que la fréquence d'une activité n'est pas le seul indicateur de cette normalisation. Cette fréquence peut, certes, indiquer que cette activité est de pratique courante (modale), mais elle ne montre pas forcément que cette pratique subit un processus de normalisation.

En vérité, la normalisation est un processus complexe d'apprentissage individuel et collectif, basé sur le bien-fondé de la nouvelle technique qui se fait en général, au détriment des anciennes pratiques. L'augmentation des césariennes est sans doute la

conséquence de cette dynamique d'apprentissage des médecins. Une autre conséquence, a contrario, a été de reléguer l'utilisation des forceps aux oubliettes et en quelque sorte de « désinstitutionnaliser » cette pratique.

Évidemment, cette normalisation s'effectue à travers un certain nombre d'intervenants d'associations, de lois, d'enseignements, etc.

Dans l'exemple choisi, c'est principalement la corporation des obstétriciens et gynécologues qui crée et légitime les normes concernant la pratique des césariennes. Les gynécologues et obstétriciens doivent alors se conformer à la pratique légitimée par l'association sous peine d'exclusion ou encore sous peine de voir sa pratique (non normalisée) contestée en cour de justice. De la même façon, le nombre de naissances effectuées par les spécialistes obstétriciens est en constante progression au sein des hôpitaux. Or, il est vraisemblable que ces mêmes spécialistes soient plus disposés à préconiser la pratique des césariennes que les médecins généralistes, se créant du même coup un champ spécifique de compétences qu'ils essayeront de garder jalousement.

Cette normalisation se fait aussi à travers un savoir collectif transmis de mères en mères. Une pratique souvent employée perd son côté insécuritaire et peut être mieux acceptée, voire intériorisée par les futures mères.

Cette normalisation se fait également par le biais des cours prénatals que les couples suivent avant la naissance de leur(s) enfant(s) et qui permettent de mieux faire accepter les pratiques préconisées par

l'hôpital même si, dans certains cas extrêmes, le mot endoctrinement serait plus approprié.

Finalement, le dernier chaînon à cette normalisation se trouve être l'hôpital qui, par son environnement normatif plus ou moins contraignant, peut influencer le nombre de césariennes effectuées. Par exemple, il est vraisemblable que les hôpitaux publics fassent plus de césariennes que les hôpitaux privés, ces derniers ayant une marge de manoeuvre plus grande.

c La face cachée de la normalisation: les intérêts

L'explication de ce processus de normalisation serait incomplète s'il n'était fait mention de l'effet induit par les intérêts propres des différents groupes de pression. (Covaleski et Dirsmith, 1988) Il serait faux de croire que la normalisation empêche les intérêts personnels et organisationnels de s'exprimer. C'est souvent dans une situation d'incertitude que les individus analysent le monde dans une perspective qui reflète leurs propres expériences et intérêts. C'est la raison pour laquelle, la normalisation d'une activité peut être motivée par des intérêts (politiques et économiques) individuels et organisationnels.

Il existe plusieurs types d'incitations qui affectent le développement de la pratique des césariennes. Ils peuvent être de nature financière, par souci de commodité et/ou d'ordre légal (poursuites possibles). Ainsi, si ces différents incitations vont dans la même direction et favorisent une pratique, il est vraisemblable que les conditions soient remplies pour que cette activité soit normalisée.

Dans le cas des césariennes, il existe plusieurs groupes d'intérêts qui peuvent affecter la pratique du médecin:

- le système de remboursement qui récompense plus généreusement une césarienne qu'une naissance normale;
- le système juridique a aussi une influence sur la pratique. Jacobs (1979) note que la plupart des réclamations du domaine obstétrique concerne la mauvaise utilisation des forceps et/ou la non utilisation de la césarienne. Le nombre de plaintes et de réclamations portées au tribunal n'a quant à lui cessé d'augmenter[105];
- le dernier groupe qui pourrait faire pression sur les médecins est celui des femmes. Mais, le fait qu'aucun regroupement de femmes n'existe réellement face à ce problème et les divergences d'opinions parmi celles-ci expliquent probablement leur peu d'influence auprès des spécialistes[106]. C'est ainsi que certaines femmes peuvent voir dans la pratique de la césarienne un gage de liberté et de contrôle sur leur corps alors que d'autres femmes peuvent pensent que la dernière bataille à livrer est celle justement des césariennes afin qu'elles puissent contrôler cette expérience de procréation du début à la fin. Finalement, la plupart d'entre elles ne sont ni pour, ni contre et subissent vraisemblablement les pressions normatives de leur environnement médical;
- les hôpitaux peuvent aussi affecter indirectement la production de césariennes par leur politique d'encadrement des médecins. En effet, de

---

[105] En 1985, aux États-Unis, 70% des gynécologues et obstétriciens ont une poursuite judiciaire à leur encontre et 25% de l'ensemble ont plus de 3 poursuites.

[106] Certains peuvent l'analyser comme trait d'une pratique masculine où la femme a un rôle secondaire.

nombreux médecins ont le privilège de pratiquer à l'hôpital les jours de garde tout en ayant une pratique privée. C'est donc dans leur intérêt de pouvoir planifier leurs interventions lors de leur séjour à l'hôpital, et ceci peut éventuellement expliquer la croissance des césariennes qui sont, quant à elles et contrairement aux naissances naturelles, des activités tout à fait prévisibles.

Dans une étude menée sur la pratique des césariennes, Goodrick (1992) montre qu'en vérité, les trois raisons évoquées ci-dessus (efficacité technique, normalisation, intérêts de certains acteurs) contribuent, dans leur ensemble ,à expliquer la croissance de la pratique des césariennes dans les hôpitaux et encore, faut-il préciser de quel type d'hôpital il s'agit. En effet, selon l'environnement de celui-ci: la taille, le statut universitaire ou pas, le type de résidence, la propriété publique ou privée, etc., le taux de césariennes pratiquées et le taux de croissance de celles-ci diffèrent grandement.

Il appert donc, suite à cet exemple, que les hôpitaux subissent un environnement normatif assez contraignant et qu'il faut donc en tenir compte.

Cette complémentarité des approches décelée par Goodrick (1992) dans le cadre de son étude sur les césariennes est également à l'honneur chez Meyer (1984). En effet, après avoir étudié les décisions d'investissement en capital prises par certains hôpitaux sur la base, d'une part, de quatre modèles de prise de décision (clinique, fiscal, politique, stratégique) et, d'autre part, sur la base de deux modes d'analyse (instrumental, symbolique) cet auteur, en arrive à la proposition suivante: « Instrumental and symbolic modes of choice reinforce each other, and organizational decisions are rarely made through the exclusive use of either mode. » Même si théoriquement, il se peut que les évaluations proposées par les quatre modèles soient toutes concordantes[107], en pratique, il est fréquent que les avis et les logiques sous-jacentes divergent considérablement. Dans ce dernier cas, il sera alors nécessaire d'entamer des négociations qui aboutiront à une décision commune, mais qui créeront aussi des tensions et des dissonances importantes. C'est à ce moment précis que le mode symbolique sera utilisé pour apaiser les tensions et redonner une certaine légitimité à ce processus.

Dans le prolongement des travaux de Meyer (1984), Boland et Pondy (1986) ont appliqué son modèle à une décision de coupures budgétaires dans le cadre d'un lycée (« high-school ») aux États-Unis et en arrivent à des conclusions assez proches:

---

[107] On peut imaginer, par exemple, l'achat d'un « scanner » qui puisse améliorer la qualité des traitements, générer des revenus intéressants, attirer des sponsors reconnus, et correspondre parfaitement à la stratégie visée. En vérité,...

« For us, the important point that can be made from this transcript anlysis is that there is a micro-structure to decision making processes in which the participants alternate decision models and oscillate between decision modes in constructing their decisions. »

De plus et de façon quelque peu déroutante, les mêmes auteurs découvrent que le modèle fiscal[108] est le point d'ancrage le plus fréquenté pour passer d'un mode d'analyse (instrumental ou symbolique) à un autre, alors qu'a priori, on peut présumer que le modèle politique et/ou que le modèle stratégique soient de meilleurs points d'ancrage. C'est ainsi que le modèle fiscal semble être le modèle le plus intimement lié au mode symbolique. On peut donc faire l'hypothèse que le budget constitue la meilleure porte d'entrée pour soulever les questions symboliques. Comme le notent les auteurs: « Accounting date is not simply an input to a decision process; accounting data is interwoven with multiple frames of references in a decision construction process. »

Le processus budgétaire est donc, pour ses auteurs (Meyer, Boland et Pondy), non pas un simple outil formel d'évaluation et d'allocation de ressources mais bien plus un formidable véhicule d'apprentissage, de construction sociale des processus organisationnels.

Cette conception constructiviste est selon nous assez proche des thèses défendues par Piaget (1967). Pour celui-ci, le développement des structures cognitives s'explique par deux processus: l'assimilation et

---

[108] Ils définissent le modèle fiscal comme étant: « Discussion of money or of people (students, teachers, staff) as if they were translateable into dollars. Focus on narrowly-defined monetary budget impact. »

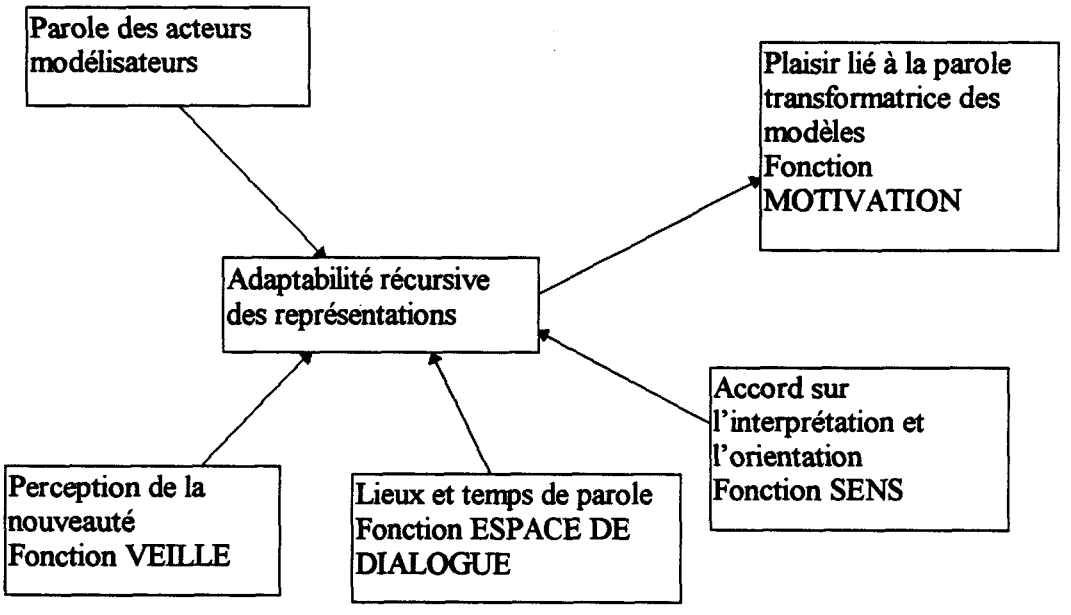
l'accommodation. En présence de situations nouvelles, le sujet cherche à assimiler celles-ci à des schèmes préexistants. Si l'assimilation ne permet pas au sujet d'apporter une réponse satisfaisante intervient alors l'accommodation qui se traduit par une modification des schèmes cognitifs existants. Cette accommodation est, pour Piaget, le moteur du développement de l'intelligence humaine. Mais, ce processus accommodation est récursif (et non rétroactif). C'est donc un « processus où les effets produits sont en même temps causateurs et producteurs dans le processus lui-même, et où les états finaux sont nécessaires à la génération des états initiaux. » (Morin, 1986)

Pour rendre plus explicite cette complexité, nous avons emprunté une schématisation partielle, issue du travail de Faÿ[109], elle-même inspirée par l'ingénierie de la connaissance de Servant.

---

[109] Faÿ, E., *Pour une approche constructiviste et symbolique de la parole en management*, Colloque AIM, HEC Paris, 1992.

Figure VIII: Une approche constructiviste de la parole en management



Nous considérons que ce processus accommodation peut s'inscrire dans une vision anthropologique et sociale plus large de l'échange symbolique, à travers le langage et la parole. C'est pourquoi la disparition de la représentation t peut être pensée dans ce qui est, paradoxalement la source et la vie de la représentation t+1. Les systèmes de pensée sont vivants et d'ailleurs, Morin (1986) montre habilement les dangers de la rationalisation qui « consiste à vouloir enfermer la réalité dans un système cohérent. » Il souligne la nécessité d'une rationalité autocritique capable de « dialogue permanent avec la découverte ». Ainsi, l'homme donne sens (interprétation et signification), par la parole, en déconstruisant et reconstruisant des ensembles de représentations. Par la parole, face à la nouveauté, l'acteur modifie ses schèmes cognitifs, modélise de nouvelles représentations. Il est donc un acteur modélisateur instable. Partant de ce caractère naturellement instable, on peut penser qu'il doit y avoir adéquation entre les ensembles de représentations des décideurs

influents et les ensembles de représentations formalisés du système d'information de l'organisation. Si un décalage existe, le système d'information peut être perçu comme facteur bloquant de la dynamique d'entreprise. C'est du reste, uniquement en faisant intervenir les acteurs modélisateurs qu'une évolution intelligente du système d'information sera réalisable. On peut également penser que ce nouveau système d'information sera le résultat d'une confrontation entre des ensembles de représentations divergents, un accord renouvelé , un sens nouveau émergeant de cette confrontation. Nous pensons également qu'une pédagogie de la complexité, de l'approche constructiviste et de l'approche symbolique est possible pour les différents acteurs et qu'elle doit être prônée.

SECTION III: LE PROCESSUS D'ALLOCATION BUDGÉTAIRE COMME PROCESSUS DÉCISIONNEL

Dans cette section, nous allons analyser le processus d'allocation budgétaire comme un processus décisionnel. Auparavant, on se rappellera qu'au CHRR, il n'existe actuellement aucune démarche stratégique, aucun tableau de bord, aucun contrôle stratégique. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle, nous avons conçu le processus d'allocation budgétaire comme un processus d'apprentissage comportant trois phases interreliées et complémentaires que sont la finalisation, le pilotage et la post-évaluation. Dans une telle optique, la phase de finalisation devient une phase essentielle, car elle définit les objectifs et les moyens adaptés, les critères d'allocation, les conditions de remise en cause des critères. Elle est d'autant plus essentielle que le contrôle stratégique qui assure l'identification et la définition des facteurs clés de succès est, en quelque sorte, phagocyté par le contrôle budgétaire.

Dans une telle optique, la phase de finalisation du PAB consiste donc essentiellement à allouer des ressources (de plus en plus rares) à un ensemble d'unités en fonction d'un ensemble de critères. Cette allocation se fait généralement en quatre étapes itératives:

1. dresser la liste des actions (unités) possibles ou envisageables;
2. dresser la liste des critères à prendre en considération;
3. juger chacune des actions aux yeux de chacun des critères;
4. agréger ces jugements, pour désigner l'action (l'unité) qui jouit globalement des meilleures évaluations.

Comme ces quatre étapes de l'allocation sont semblables au processus de résolution de tout problème multicritère classique, nous allons, dans un premier temps, rappeler l'évolution historique de l'aide à la décision, dénommée auparavant recherche opérationnelle.

1 INTRODUCTION À L'AIDE À LA DÉCISION

Pour parler de l'évolution de la recherche opérationnelle (RO), il faut avant tout être en mesure de définir ce dont il est question. Or, cela est très difficile car il n'existe pas de définition précise et accepté par tous les membres de ce champ.

Pour Churchman, Ackoff et Arnoff, la RO peut se définir comme : « l'application des méthodes, des techniques et des instruments scientifiques aux problèmes relatifs au fonctionnement d'un système d'hommes et de machines, de façon à fournir à ses dirigeants les solutions optimales à leurs problèmes[110]. »

La démarche proposée par les auteurs pour appuyer cette vision des choses consiste à:

1. énoncer le problème;
2. établir un modèle mathématique représentant le système étudié;
3. envisager une solution à partir du modèle;

---

[110]Notons que les auteurs , bien que disant qu'il faille étudier le système comme un tout, remarquent qu'en pratique, les différentes parties du système global sont généralement résolues séquentiellement. Donc systémisme en théorie, réductionnisme en pratique, l'important est de réduire au maximum les dangers relatifs à la sous-optimisation.

4. mettre à l'épreuve le modèle et la solution qui en découle;
5. élaborer des moyens de vérifier la solution;
6. mettre la solution en application.

Cette démarche est assez générale et on retrouve ces mêmes étapes chez Wagner. Soulignons que les étapes et instruments de la RO concernent essentiellement les étapes 2 à 5 de cette démarche. Il est alors important de remarquer que l'accent est fortement mis sur la résolution de problèmes, et qu'en fait, pour beaucoup de chercheurs opérationnels, la RO peut se définir comme une approche scientifique à la résolution de problèmes organisationnels, problèmes face auxquels le sens commun ou l'intuition se révèlent impuissants.

Cependant, au cours de son évolution, la RO a été vue de plus en plus comme un moyen, un état d'esprit permettant de poser les problèmes plutôt que de les résoudre. Même son nom a été modifié au profit d'un terme moins technique, celui d'aide à la décision. Notons que ce mouvement de « décentration » de la phase de décision vers celle d'intelligence des problèmes est, à notre avis, dû en grande partie à la nature même des problèmes abordés par la RO[111]. Les premiers problèmes de RO concernaient les opérations militaires et étaient facilement définissables en termes de fonction objective, de contraintes, etc. Ils étaient formulés dans un environnement stable et le plus souvent physique. Aujourd'hui, l'aide à la décision s'attaque à des problèmes peu structurés, plongés dans des environnements politiques, sociaux et

---

[111] Un constat similaire peut se faire concernant la gestion et le management (plus global).

économiques instables, où la décision même de décider n'est plus évidente. Bref, on aborde des problèmes de plus en plus complexes.

Mais c'est également cette complexité qui est la meilleure justification de l'utilisation de l'aide à la décision. En effet, cette complexité représente essentiellement une notion relative, en ce sens qu'une situation qui paraît complexe à un individu, peut le paraître moins aux yeux d'un autre. Cette relativité dans la perception de la complexité justifie en quelque sorte le fait qu'un décideur, plongé dans une situation décisionnelle complexe, puisse faire appel à d'autres individus de façon à le faire progresser dans son processus de décision. On retrouve ici l'essence même de l'aide à la décision dont l'objectif est de faciliter la tâche du décideur tout en améliorant la qualité du processus décisionnel et du résultat qui en découle.

On semble également redécouvrir que l'aide à la décision est exercée par et pour des individus vivant en collectivités. Depuis quelques années, une évolution importante se produit au sein des méthodes d'aide à la décision qui cherchent à promouvoir une vision constructiviste, à passer d'une situation mono-critère vers une décision multicritères, à prendre en compte plusieurs acteurs plutôt qu'un décideur, à réfuter la neutralité du contexte pour découvrir la réalité sociale. C'est le même raisonnement qui incite Jackson (1993) à promouvoir le rapprochement[112] des sciences sociales et des sciences de la décision:

---

[112]C'est ce même rapprochement que prône Bouquin entre les sciences de la gestion et les sciences comptables.

« On a soutenu que les deux traditions gagneraient maintenant à collaborer étroitement entre elles. La recherche opérationnelle (RO) peut aider les chercheurs en sciences sociales à rendre leurs résultats utilisables dans la pratique, les sciences sociales peuvent aider les spécialistes en recherche opérationnelle à réfléchir sur leurs interventions et à en tirer des enseignements. »

Ce mariage sciences sociales - sciences de la décision est, cependant un équilibre difficile à réaliser dans la pratique, chacun restant sur ces positions. Nous croyons néanmoins que c'est la seule voie envisageable pour étudier des problèmes complexes et nous y adhérons donc pleinement[113]

Une des conséquences de cette évolution a aussi été, sans aucun doute, de modifier le rôle du spécialiste en recherche opérationnelle. C'est ce qui fait dire à Bryant (1993), se servant de l'analogie du thêatre[114]:

> « Le spécialiste en recherche opérationnelle (RO) est à la fois spectateur, acteur et metteur en scène dans la grande pièce des interventions organisationnelles: spectateur, en tant que témoin de ces scènes de vie organisationnelle qui replacent dans leur contexte les preuves guidant les interventions; acteur, en tant que joueur interagissant avec d'autres pour dévoiler les processus décisionnels

---

[113] Cet acte de foi sera évidemment mis en application dans notre méthodologie.

[114] Cette analogie du théatre a été mise en valeur par Mangham, I.L. et Overington, M.A, *Organizations as theatre: a social psyhology of dramatic appearances*, Wiley, Chichester, 1987.

> et le développement des interactions sociales; metteur en scène, en tant que concepteur de décors et d'épisodes à travers lesquels d'autres pourront explorer leurs sujets de préoccupation, sonder leurs options, et travailler ensemble vers une action engagée. »

Cette nouvelle vision plurielle de l'aide à la décision devrait, toujours selon Bryant, se retrouver aussi dans la formation que reçoivent les étudiants en recherche opérationnelle, et à tout le moins au travers des cas présentés en classe. Il suggère donc:

> « Une simple présentation de théorie détachée de la réalité n'est vraiment pas souhaitée. Pas plus que ces études de cas dénudées, utilisées couramment en formation à la gestion, ne valent probablement qu'on s'y attarde, car la valeur d'un cas repose sur le réalisme de sa riche complexité; et l'art de comprendre des situations empreintes d'ambiguïté, d'incertitude, de discontinuité ainsi que de partialité est vraiment notre préoccupation clé en recherche opérationnelle. »

Nous allons maintenant aborder les méthodes multicritères.

2 L'APPROCHE MONOCRITÈRE OU MULTICRITÈRE

A CRITIQUE DE L'OPTIMISATION

Avec les méthodes monocritères, le processus de décision se réduit généralement à une logique de choix où le décideur rationnel unique cherche à optimiser un critère unique. L'accent est mis principalement sur l'évaluation d'actions possibles et supposées données et fixes. On fait abstraction des processus de perception, d'apprentissage et de négociation qui pourtant rythment la plupart des processus décisionnels. Il est fait également abstraction de tous les autres actes et objets qui pourtant conditionnent le processus de décision (comme la structure, le rôle du conseiller, etc.). Bref, on oublie souvent le contexte.

Une des meilleures critiques des méthodes monocritères (c.a.d de l'optimisation) a été livrée par Roy[115]. Celui-ci expose les six pierres d'achoppement pour lesquelles l'optimisation est décevante.

1. L'hypothèse d'une préexistence de préférences cohérentes, stables, excluant l'incomparabilité. La critique de cette hypothèse tient aux points suivants:

   il existe des situations d'incomparabilité;

   l'indifférence est parfois transitive, ce qui débouche sur la situation de préférence faible;

   la préférence elle-même n'est pas nécessairement transitive (« carré magique »).

---

[115] Roy, B, *Critique et dépassement de la problématique de l'optimisation*, Cahiers SEMA, 1, 1977.

2. Le biais instrumental. Les actions potentielles sont le plus souvent jugées sur leurs conséquences; et celles-ci, dans la pratique, sont diverses, hétérogènes, voire mal définies. Or, pour appliquer la complète comparabilité transitive, il faut chiffrer ces conséquences; ce qu'on réalise en recourant à des échelles très diverses, qui présentent ensuite des difficultés au moment de l'agrégation des résultats. On a donc tendance à privilégier les conséquences pour la mesure desquelles on dispose de bons instruments et, par le fait même, à laisser de côté les conséquences mal quantifiables.
3. L'absence d'incitation à l'insertion dans le processus de décision. L'homme d'étude, théoriquement neutre, n'a pas la possibilité de proposer de nouvelles avenues, une fois le processus enclenché. Il est en quelque sorte contraint par les événements.
4. L'hypertrophie des techniques de calcul causée par la prépondérance de l'optimum. Les techniques de calcul ont souvent été développées au-delà de ce qui était raisonnable, au détriment d'une formulation correcte du problème, d'une critique des données et d'une remise en cause permanente du modèle.
5. La complexité comme obstacle à la compréhension et au dialogue.
6. Une problématique trop étroite, souvent artificielle. Poser un problème en termes d'optimisation, c'est se soumettre aux critiques précédentes et c'est donc se confiner à un domaine étroit, réductionniste. (Roy, cité par Schärlig, 1985)

Partant de ce constat, il devient donc clair que ce sont les problèmes dont on ne peut pas ignorer le contexte social, politique, humain qui supportent mal l'optimisation. De manière fort convaincante, Roy (1977) note:

> « Le flou des données, les divergences d'opinion des différents acteurs, la genèse toujours possible d'actions non initialement envisagées, le réajustement des préférences face aux limites du possible et à l'opinion d'autrui, lesquelles se révèlent progressivement, rendent souvent illusoires les tentatives de démonstration par le formalisme mathématique et le calcul numérique de l'optimalité d'une solution. »

Les développements précédents montrent assez bien la difficulté dans laquelle se trouve la recherche opérationnelle, avec sa volonté d'optimiser même ce qui n'est pas détachable de son contexte. Il semble donc nécessaire de chercher à intégrer le plus possible ces éléments contextuels afin de rendre une certaine crédibilité à la prise de décision.

> Ainsi, « plutôt que de se lancer dans des calculs complexes, à partir d'hypothèse simples (souvent trop simples), on décide de faire des calculs simples, mais sur des hypothèses plus proches de la réalité complexe. Des calculs qui tiennent compte de la multiplicité des aspects de la question. Donc de la multiplicité des critères en cause. » (Schärlig, 1985)

Par ailleurs, nous concevons fort bien que la RO puisse être très utile dans certaines situations où l'environnement technique est déterminant. Mais ces situations sont assez rares et il est donc nécessaire de proposer une démarche multicritère pour la majorité des problèmes.

Cette démarche peut se schématiser comme suit:

1. dresser la liste des solutions possibles, ou envisageables;

2. dresser la liste des critères à prendre en considération;
3. juger chacune des solutions aux yeux de chacun des critères;
4. agréger ces jugements, pour désigner la solution qui jouit globalement des meilleures évaluations.

Notons cependant que cette séquence d'étapes est, dans la réalité, constamment remise en question, qu'il existe de nombreux retours en arrière, voire quelques omissions corrigées éventuellement par la suite.

Parmi les méthodes multicritères, deux approches sont généralement reconnues: L'approche américaine avec la théorie de l'utilité multiattribut (MAUT) et l'école européenne du multicritère. En fait, MAUT, sous un habillage multicritère, est très voisin des approches monocritère. Nous ne ferons donc qu'effleurer ce sujet pour nous concentrer davantage sur l'école européenne.

B LA THÉORIE DE L'UTILITÉ MULTIATTRIBUT (MAUT)

La théorie de l'utilité multiattribut provient de la théorie de la décision dans l'incertain, d'où sa composante "Utilité" (voir Keeney, Raiffa, Fishburn,...). Dans cette théorie, on considère que l'ensemble des actions potentielles et l'ensemble des attributs sont explicites. En utilisant la technique du « diviser en parties gérables », on essaie de recueillir la façon dont le joueur (décideur) décide de ses utilités partielles relatives à chaque attribut (critère) pour ensuite obtenir une fonction d'utilité globale sur l'ensemble des attributs qu'on cherchera à maximiser. Concernant les poids, ils sont généralement mis à jour par le biais de loteries. Cette technique est aussi utilisée pour découvrir les fonctions d'utilité partielle. On suppose donc, dans cette perspective, que l'estimation des fonctions d'utilité partielle ainsi que celle des poids

sont toujours possibles. On fait donc l'hypothèse que tous les jugements récoltés sont commensurables, et qu'il est possible d'arriver à la solution optimale du problème posé (approche monocritère). En vérité, nombre de ces hypothèses sont jugées trop irréalistes pour pouvoir être prises en considération. Dès lors, il convient de se tourner vers une approche plus fidèle d'une réalité somme toute très complexe. Il faut désormais reconnaître les processus psychosociologiques, le contexte organisationnel et culturel, l'ambiguïté entourant la plupart des décisions managériales. C'est pour cette direction que l'école européenne a optée.

C L'APPROCHE MULTICRITÈRE EUROPÉENNE

a La voie constructiviste

Cette approche doit donc se comprendre comme une réaction aux hypothèses considérées trop irréalistes des méthodes MAUT exposées précédemment. Elle a été pilotée initialement par Bernard Roy qui, au-delà des remarques précédentes, s'insurgeait aussi contre le fait que le problème semblait en tout temps être fixe et donné.

Or, comme le souligne Bernard Roy: "...la méthodologie proposée n'a pas été conçue pour découvrir mais pour construire" (Roy, 1985). Ainsi, on s'éloigne donc de tout ce qui est soi-disant "donné", stable, préexistant, soit parce que les opinions du décideur ne sont pas faites, soit parce que ses préférences peuvent évoluer et changer dans le temps. On ne peut donc pas dire que celles-ci soient stables, préexistantes, mais plutôt qu'elles se construisent et se modifient avec le temps. On admet aussi, par exemple, que l'ensemble des actions potentielles peut évoluer, que certaines actions peuvent apparaître,

d'autres disparaître, d'où d'ailleurs, les différents statuts d'une action : envisagée, sélectionnée, rejetée... Les conséquences peuvent suivre le même chemin : on ne considère pas qu'elles s'imposent sans ambiguïté. C'est pourquoi, pour Roy, elles constituent « un être mal délimité, aux contours flous, formé d'entités complexes et fortement imbriquées. » Il parle d'ailleurs de nuage de conséquences. On reconnaît que l'ensemble des acteurs peut évoluer, que des coalitions se forment, se déforment. Tout ceci rend bien lourdes les hypothèses de globalité et de stabilité, essentielles aux méthodes classiques. De même, les actions apparaissent comme souvent complémentaires, souvent partielles, et donc rarement globales.

Ainsi, suivre la voie constructiviste, c'est envisager des concepts, des modèles « comme des outils aptes à élaborer et à faire évoluer des convictions ainsi qu'à communiquer au sujet des fondements de ces convictions. L'objectif n'est pas de découvrir une vérité existante extérieurement aux acteurs impliqués dans le processus mais de construire un « jeu de clés » qui leur ouvrira des portes et leur permettra de cheminer, de progresser conformément à leurs objectifs et à leurs systèmes de valeurs. » (Roy, 1990)

Dans une telle optique, on ne parle plus de solution optimale mais plutôt d'une prescription spécialement bien fondée. Par exemple, l'école européenne du multicritère ne considère les « poids » que comme des ordres de grandeur avec lesquelles le décideur accepte de travailler. On ne cherche pas ici à accorder une valeur et une précision illusoire à des informations souvent confuses et contradictoires. On accepte l'ambiguïté des choix humains. On reconnaît que les conséquences d'une action, les préférences d'un acteur, sont souvent floues, multiples, conflictuelles, et que l'information que peut transmettre un acteur, en

ce qui les concerne, est bien souvent entachée d'imprécision, d'incertitude, d'indétermination. L'information dont dispose un acteur ne lui permet pas toujours de trancher : l'acteur se retrouve alors en situation d'incomparabilité. Toute différence dans les évaluations des conséquences de deux actions (solutions) n'est pas nécessairement le reflet d'une préférence. Être indifférent entre deux actions n'équivaut pas, à considérer les actions égales. Techniquement, la transitivité de la relation d'indifférence est considérée comme n'étant pas toujours réaliste, de même que la transitivité de la relation de préférence. On lève donc l'hypothèse de complète comparabilité transitive et on accepte l'incomparabilité. On admet que c'est souvent la notion même de ce qui doit être appréhendé qui est floue. On accepte qu'il existe une marge d'indétermination pour quantifier ce dont on parle. On peut par exemple utiliser des seuils comme dans Prométhée ou EquitéPlus pour prendre en considération cette incertitude. On ne considère donc pas comme toujours approprié de modéliser toute forme d'indétermination par des distributions de probabilités objectives ou subjectives, ne serait-ce parce qu'on n'a pas à faire face à des phénomènes aléatoires.

b Le caractère collectif de la décision

De la même façon, si les méthodes monocritères et MAUT mettent presque exclusivement l'accent sur l'évaluation des actions, l'approche multicritère de l'école européenne reconnaît l'importance du caractère souvent collectif de la décision et du processus de négociation sous-jacent. On reconnaît volontiers que la décision n'est que rarement le fruit d'un seul individu et qu'elle relève généralement de l'action collective, d'une multitude d'acteurs, porteurs de valeurs, d'intérêts et de codes variés, pris dans une trame mouvante d'influences, de pressions, de coalitions, affublés de ressources limitées. C'est d'ailleurs

l'une des raisons pour lesquelles on privilégie le multicritère plutôt que le monocritère : pour tenir compte de multiples points de vue, directement ou indirectement, au moyen de différents critères mais aussi parfois de différents jeux de poids. Aussi, l'approche multicritère offre-t-elle une grille d'analyse qui propose de servir de base d'argumentation. À partir d'elle, selon l'école européenne, les différents intervenants peuvent élaborer, transformer, justifier leurs préférences. Le processus de négociation apparaît alors comme un support lorsqu'on emprunte la voie constructiviste de l'école européenne multicritère.

c Acteur-décideur

Dans le discours tenu par l'école européenne multicritère, on prend un recul par rapport à la notion de décideur-unique, bien identifié, doté de pleins pouvoirs, rationnel au sens d'un ensemble d'axiomes qui traduisent le refus de l'ambiguïté et de l'incomparabilité. On retient le terme d'acteur plutôt que décideur pour refléter un rôle à jouer dans un contexte et le fait que les actes posés ne se résument pas à choisir une action parmi d'autres. Jacquet-Lagrèze et al. (1978), Moscarola (1979) présentent chaque acteur impliqué dans un processus de décision, se faisant, à un moment donné du processus, une ou plusieurs représentations des actions potentielles, selon sa situation dans l'organisation (ses relations avec les autres acteurs, l'information qu'il détient, exploite, les objectifs qu'il poursuit...) et de son rôle. Par rapport à ces actions plus ou moins bien perçues, successivement envisagées, sélectionnées, rejetées, l'acteur intervient auprès des autres acteurs pour faire valoir ses préférences ou ses craintes en utilisant son pouvoir ou ses capacités de négociation. Les décisions qu'il prend, de toute nature, de façon consciente et volontaire, afin d'intervenir au

mieux dans le processus de décision (publicité faite à un projet, moment choisi...), sont d'une grande importance pour son issue.

Quant aux différents rôles tenus, à la suite de Roy (1985), on peut distinguer, parmi ces acteurs : les intervenants au premier degré, qui, comme leur nom l'indique, interviennent directement dans un processus de décision et influencent ce dernier entre autres, par leur système de valeurs; les intervenants au second degré ou encore « agis » (Sfez ,1974), dont le mode d'intervention dans le processus n'est pas direct, mais qui peuvent influencer son déroulement par l'opinion que d'autres acteurs s'en font, en particulier par l'idée qu'ils peuvent avoir de leurs préférences. Les collectivités telles que le personnel d'une entreprise, les consommateurs, sont souvent des agis, parce qu'elles sont touchées par les répercussions de certaines décisions.

Nous remarquons qu'un acteur peut être collectif et répondre à une définition assez générale : telle ou telle association, par exemple, ou encore une administration, un syndicat, l'opinion publique. C'est pour ce genre d'acteurs que le terme « collectivité » est réservé. Cependant, sous l'étiquette d'acteur collectif, sommeille l'individualité de différents acteurs, qui, pour une raison ou une autre, peut se réveiller. C'est ainsi qu'à la suite de divergences d'opinion, un corps constitué est en mesure de se scinder en de plusieurs sous-ensembles. On constate également que l'ensemble des acteurs et la combinaison de leurs rôles peuvent évoluer au cours d'un processus de décision : apparition, disparition, scission d'un acteur, fusion de plusieurs, etc.

L'homme d'étude est lui aussi un acteur dont le rôle peut être tenu par un service d'étude de l'entreprise, une société de conseil, un expert.

En 1985, Roy définit l'aide à la décision apportée par l'homme d'étude de la façon suivante:

> « L'aide à la décision est l'activité de celui qui, prenant appui sur des modèles clairement explicités mais non complètement formalisés, aide à obtenir des éléments de réponses aux questions, éléments concourant à éclairer la décision et normalement à prescrire, ou simplement à favoriser, un comportement de nature à accroître la cohérence entre l'évolution du processus d'une part, les objectifs et le système de valeurs au service desquels cet intervenant se trouve placé d'autre part. »

Mais le discours tenu par l'école européenne multicritère sur le rôle de l'homme d'étude fait aussi référence aux points suivants: pour l'homme d'étude, repérer les acteurs et leurs rôles constitue un pas appréciable vers la compréhension d'une situation problématique. L'acteur homme d'étude peut lui aussi poser de nombreux actes ne se réduisant pas au choix de l'action à entreprendre, telle que la provocation de réactions de la part de d'autres acteurs. Son intervention est multiforme. Il peut aider les autres acteurs à clarifier les processus de perception, d'évaluation et de négociation dans lesquels ils sont engagés. Il peut influencer le déroulement du processus de décision dans lequel il a été invité à pénétrer et être influencé par les autres intervenants. Il n'y a donc pas extériorité du sujet par rapport à son objet de connaissance, qui pourrait, soit disant, garantir son objectivité. Cette dernière est remplacée par la notion d'éthique professionnelle et par des questions telles que : Qui écouter ? Qui influencer ? Quelle importance accorder à chacun ? Etc. Encore une fois les constatations faites par l'école européenne, ici, sur le rôle de l'homme d'étude, ne rejaillissent qu'en partie dans la méthodologie

multicritère proposée. Mais au-delà du discours, on peut dire en tout cas qu'il n'est plus question de fournir « la solution optimale. »

d Les problématiques existantes

Compte tenu de tout ce qui a été mentionné précédemment, l'approche multicritère constructiviste de l'école européenne prend ses distances par rapport à la recherche d'un optimum, donc de l'optimisation d'un critère unique de synthèse qui n'envisage qu'une seule problématique, celle du choix. L'école européenne multicritère se propose d'élargir la gamme des problématiques à poursuivre et apporte des nuances quant au défi technique à relever par l'homme d'étude. Ainsi, Roy (1985) distingue-t-il quatre problématiques que voici :

- La problématique alpha (α) qui consiste à poser le problème en terme de choix d'une seule « meilleure » action. En fait, on essaie de mettre en évidence un sous-ensemble d'actions de A, aussi restreint que possible, appelé noyau, dont nous reparlerons plus loin.
- La problématique bêta (β) qui aide à trier les actions ou à élaborer une procédure d'affectation, en offrant d'affecter chacune des actions à l'une des catégories définies a priori d'après des normes.
- La problématique gamma (γ) qui aide à ranger les actions selon un ordre de préférence décroissante ou à élaborer une procédure de classement. En fait, elle se propose de fournir un ordre partiel ou complet portant sur des classes regroupant des actions jugées équivalentes.
- La problématique téta (δ) qui aide à se représenter les actions et leurs conséquences, qui vise à fournir une description de celles-ci, ou

une procédure cognitive convenant à une éventuelle utilisation répétitive ou automatisée.

Qu'il s'agisse de rechercher la « meilleure » solution, de séparer les « bonnes » actions des moins bonnes ou encore de classer les actions de la « meilleure » à la moins bonne pour en choisir ensuite k parmi les meilleures, on se préoccupe surtout de résolution de problèmes. La problématique téta est cependant plus axée sur la formulation de problème. Quelles sont les actions, quelles sont les conséquences de celles-ci qui devraient être raisonnablement envisagées? Telles sont les questions auxquelles la problématique téta tente de répondre. On reconnaît que cette dernière se trouve, en fait, incluse dans les trois précédentes mais que, fréquemment, elle reflète à elle seule l'essentiel de ce que le client attend de l'homme d'étude.

D LES MÉTHODES DE SURCLASSEMENT

Héritières et imprégnées par l'état d'esprit de l'école européenne du multicritère, les méthodes de surclassement sont principalement le fruit des travaux de recherche du courant de pensée de l'école européenne ayant à sa tête Bernard Roy. À travers ces méthodes (Électre, Prométhée, ...), on peut discerner la reconnaissance des limites de la formalisation mathématique, le désir de ne pas surestimer les capacités des outils quantitatifs et les informations qu'on peut prétendre obtenir du décideur, le désir aussi de garder les nuances, de maintenir la perspective multicritère, le plus longtemps possible. C'est pourquoi, pour enrichir la relation de dominance, au lieu d'opter pour une structure de préférences générant un préordre complet mais imposant un retour au pas de course à un critère unique à optimiser, au

prix d'hypothèses jugées alors trop lourdes, trop irréalistes, on se tourne vers des relations de surclassement. Certaines méthodes de surclassement peuvent aussi forcer un rangement, un ordre complet, mais elles acceptent l'incomparabilité, c'est-à-dire qu'il peut y avoir des paires d'actions sans surclassement ni dans un sens, ni dans l'autre.

La non transitivité traduisant le fait que le surclassement de b par a et de c par b peut ne pas impliquer celui de c par a débouche, en général, sur un préordre partiel. On se contente ici de modéliser seulement la part des préférences qu'on est en mesure d'asseoir avec une sécurité suffisante. Selon que l'homme d'étude acceptera de prendre plus ou moins de risque (fonction des hypothèses et des informations fournies par le décideur), il pourra obtenir des relations de surclassement plus ou moins riches, c'est-à-dire en fait plus ou moins risquées.

Chaque méthode prévoit d'abord l'étape de construction des relations de surclassement. En comparant toutes les actions, paire par paire, certaines règles établies au préalable permettent de décider si l'action **a** surclasse l'action **b**, c'est-à-dire si l'action **a** est globalement au moins aussi bonne que l'action **b**. On n'a pas besoin de l'unanimité des points de vue pour déclarer qu'une action en surclasse une autre. On dira : «une action en surclasse une autre si elle est au moins aussi bonne que l'autre relativement à une majorité de critères, sans être trop nettement plus mauvaise que cette autre relativement aux autres critères.» (Schärlig, 1985) Puis chaque méthode prévoit, à sa manière, l'exploitation de la relation de surclassement, fonction bien sûr, du type de problème de décision et de la problématique retenue (choix, tri, rangement).

Comme illustrations de ces méthodes, nous proposons ici de présenter la méthode ÉquitéPlus, développée par Urli et al. (1993). Afin de rendre plus attrayant la présentation, nous avons retenu un cas réel d'allocation budgétaire intrarégional auquel nous avons participé. Nous envisageons d'employer cette même démarche au sein du CHRR pour l'allocation budgétaire. De façon plus précise, nous allons nous en servir pour réallouer une partie du budget (10% du budget global) parmi l'ensemble des départements de façon la plus équitable possible[116]. Nous avons même développé un logiciel, appelé «ÉquitéPlus» pour supporter ce processus d'allocation.

E LA DÉMARCHE ÉQUITÉ PLUS

a Historique

Depuis plusieurs années, le Ministère de la Santé et des Services Sociaux (MSSS) alloue annuellement aux différents centres régionaux (CRSSS) des budgets de développement à des fins très précises et sous la forme d'enveloppes protégées dites par programme. La répartition équitable de ces sommes à l'intérieur d'une région donnée devient fort complexe et se doit de tenir compte des populations desservies et de l'état de santé de ces populations. Pour répondre à cette problématique, nous avons développé une méthode d'allocation qui s'appuie sur le concept de «santé globale», concept fondamentalement

---

[116] La notion d'équité est par définition une construction de l'ensemble des intervenants. Par ailleurs, il est vraisemblable que certains départements n'auront aucune somme allouée, car notre objectif est de ramener l'équité envers la clientèle desservie.

multidimensionnel, pour opérationnaliser cette notion d'équité dans l'allocation des budgets.

C'est ainsi que l'utilisation d'une approche constructive d'aide à la décision fut mise de l'avant pour essayer de canaliser et de faire converger les perceptions, donc les intérêts des différents acteurs, rendant ainsi le projet réalisable sur le plan politique. En effet, le gestionnaire appelé à gérer un projet dont la dimension politique peut à tout moment compromettre, voire stopper le déroulement des travaux doit suivre l'évolution de l'univers dans lequel baigne le projet. À l'instar de la dialectique sujet-objet décrite par Piaget, le gestionnaire doit constamment valider avec les différents groupes d'acteurs du projet si ce dernier réfléchit dans sa construction les préoccupations et réalités des différents groupes d'intérêts.

b La méthodologie multicritère d'allocation des ressources ÉquitéPlus

Cette méthodologie vise à une allocation équitable des ressources entre les unités territoriales retenues en s'appuyant sur un principe de santé globale qui est fondamentalement multidimensionnel. La méthodologie proposée prend en compte cet aspect multidimensionnel et s'articule autour des points suivants:

Construction du modèle d'allocation
Obtention des poids
Agrégation des évaluations
Recommandations pour l'allocation

b1 La construction du modèle

Après validation auprès d'experts, le modèle proposé retient un certain nombre de dimensions pour son appréciation. Chacune de ces dimensions est elle-même décrite et estimée par des indicateurs qui doivent être retenus par des experts. Le modèle utilisé est donc un construit dont la validité repose sur un arbitrage, réalisé par les comités d'experts.

Le découpage en unités territoriales

Dans un premier temps, il est nécessaire de déterminer l'unité à laquelle allait s'adresser l'allocation financière. L'unité territoriale retenue varie évidemment selon le contexte. La municipalité a été retenue comme unité de base dans cet exemple. Cependant, dans le cadre du CHRR, différents choix s'offrent aux décideurs: le

département (unité administrative), l'unité clinique, le programme médical sont, par exemple, des unités acceptables.

La structuration hiérarchique du problème

Eu égard à la structuration hiérarchique de la problématique d'allocation de ressources, plusieurs comités d'experts doivent être formés. Ces comités doivent être «étanches», c'est-à-dire qu'un individu ne peut siéger que sur un seul comité. Selon la nature du comité, celui-ci peut être appelé à choisir et pondérer les dimensions (dimension démographique, socio-économique, etc.) ou choisir et pondérer les indicateurs retenus (taux d'inoccupation, taille des population, etc.) pour décrire et estimer ces grandes dimensions.

b2 L'obtention des poids relatifs aux dimensions et aux indicateurs d'ÉquitéPlus

Pour colliger les données des experts des différents comités susmentionnés, nous utilisons la méthode hiérarchique multicritère de Saaty (1984). Cette technique nous permet notamment d'utiliser comme critère de tamisage des experts, les seuils de cohérence générés à partir des matrices de comparaisons binaires. Si ces niveaux n'évaluent que la cohérence en terme de transitivité des jugements, n'oublions pas que leur expertise a été validée par la décision unanime des membres d'un comité. Cependant, comme ces informations sont colligées auprès de chaque expert, il est alors nécessaire d'agréger les jugements de ces experts en une matrice synthèse. Pour ce faire, nous avons retenu la démarche suivante:

Présentation des contenus sémantiques des dimensions ou indicateurs
Remplissage des matrices de comparaisons binaires de manière individuelle
Tamisage des matrices à partir d'un seuil minimal de cohérence
Construction d'une matrice agrégée à partir d'une moyenne géométrique
Analyse de cette matrice agrégée pour évaluer le consensus
Calcul des poids

Dans un premier temps, les experts reçoivent un tableau récapitulatif des discussions effectuées lors de l'étape de structuration des dimensions ou des indicateurs. On y retrouve alors des informations sur les dimensions ou les indicateurs validés par l'ensemble des experts du comité en question, à savoir une description littérale de la dimension ou de l'indicateur, la source d'information concernant la dimension ou l'indicateur, sa méthode de calcul ainsi que son sens de variation (maximum ou minimum). Par la suite, et de manière individuelle, les experts remplissent une matrice de comparaisons binaires des dimensions ou des indicateurs validés. Celles-ci sont alors traitées au moyen d'un module de calcul des poids intégré au sein du logiciel ÉquitéPlus qui supporte la méthode d'allocation que nous présentons ici. Dans cette procédure de calcul des poids, un tamisage des matrices est effectué à partir d'un seuil minimal de cohérence. Une analyse de la distribution des valeurs des matrices retenues est réalisée pour évaluer le consensus entre les experts. La dispersion des valeurs des experts a été retenue comme mesure de ce consensus. Enfin, les matrices retenues sont agrégées en une matrice synthèse à partir d'une moyenne pondérée par les niveaux de cohérence propres à chacune des matrices retenues. À partir de cette matrice synthèse, le calcul des poids est réalisé.

b3 L'agrégation des évaluations

Ce construit, qui est une représentation validée par différents comités d'experts de la problématique d'allocation équitable des ressources, permet alors d'évaluer la «performance» de chacune des unités territoriales en regard de chacun de ces indicateurs. On dispose alors d'une matrice d'évaluation avec les valeurs $V_j(i)$ (Évaluation de l'unité territoriale i sur l'indicateur j), et des poids relatifs (w_j) des différents indicateurs j.

Maintenant, la performance d'une unité territoriale donnée sera généralement forte sur un indicateur particulier et plus faible sur un autre. Pour évaluer la performance globale d'une unité territoriale, il est alors nécessaire d'agréger les évaluations $V_j(i)$. Dans les publications portant sur l'analyse multicritère, on retrouve beaucoup de méthodes d'agrégation. On peut distinguer celles qui relèvent d'une agrégation totale (par l'utilisation d'une fonction multiattribut), d'une agrégation partielle (en recourant aux relations de surclassement) ou d'une agrégation locale et interactive (avec la programmation multiobjectif). Dans le cadre de notre application, la nature des échelles de mesure propre à chaque indicateur nous a amené à opter pour l'utilisation des relations de surclassement. Parmi toutes les méthodes basées sur les relations de surclassement[117], nous avons choisi la

---

[117]Brans, JP., et al., « How to select and how to rank project: the prométhée method », *EJOR* 24, 1986.
Saaty, *The analytic hierarchy process*, McGraw-Hill, New York, 1980.

méthode Prométhée (Brans, Vincke et Mareschal), méthode que nous avons modifiée pour satisfaire les caractéristiques de notre problème. La simplicité et la facilité de présentation des concepts sous-jacents à la méthode sont à la base de notre choix.

La méthode Prométhée est basée sur la construction d'une relation de surclassement valuée dans l'ensemble des actions A (les unités territoriales). Elle permet de générer des préordres partiels de telle façon que certaines des unités territoriales peuvent être incomparables. Dans Prométhée II, on exploite aussi cette relation de surclassement pour générer un préordre total unique des unités territoriales. Pour tout couple (a,b) ε A, on définit une fonction $P_j(a,b)$ qui traduit «l'intensité» de préférence de a sur b pour l'indicateur j. Cette fonction est du type:

$$P_j(a,b) = \begin{cases} 0 & \text{si } V_j(a) < V_j(b) \\ F_j(a,b) & \text{si } V_j(a) \geq V_j(b) \end{cases}$$

Schärlig, *Décider sur plusieurs critères*, Presses Polytechniques Romandes, 1985.

Vincke, *L'aide multicritère à la décision*,Ed. Ellipses , Paris, 1989.

où $F_j(a,b)$ est une fonction croissante de $[V_j(a)-V_j(b)]$. Six formes de courbes $F_j(a,b)$ ont été proposées bien que d'autres pourraient éventuellement être introduites.

On génère alors un indice de préférence multicritère $\Pi(a,b)= \Sigma_j\ w_j.P_j(a,b)$, $w_j \geq 0$. Enfin, pour ranger les unités territoriales, on définit les flux de préférence normés qui suivent:

$\Phi^+(a)=(1/n-1)\ \Sigma_{b\in A}\ \Pi(a,b)$ flux sortant normé

$\Phi^-(a)=(1/n-1)\ \Sigma_{b\in A}\ \Pi(b,a)$ flux entrant normé

$\Phi(a)=\Phi^+(a)-\Phi^-(a)$ flux net normé

et on peut produire le préordre total: a est Préféré à b si $\Phi(a)>\Phi(b)$, et a est Indifférent à b si $\Phi(a)=\Phi(b)$. Dans le cadre de cette application, on a été amené à proposer deux modifications à cette méthode d'agrégation.

Utilisation d'écart en relatif

Dans la méthode Prométhée, les courbes d'intensité de préférence $F_j(a,b)$ sont des fonctions croissantes des écarts dans les évaluations, indépendamment de l'amplitude des évaluations. Cependant, la signification d'une différence de 1000 habitants n'est pas la même selon que l'on considère des populations en milliers ou en dizaines de milliers d'habitants. Conséquemment, nous avons déterminer les critères

généralisés comme des fonctions croissantes non pas de l'écart absolu, $[V_j(a)-V_j(b)]$ mais plutôt de l'écart relatif:

$$[(V_j(a)-V_j(b))/((V_j(a)+V_j(b))/2)].$$

Utilisation des solutions idéale et anti-idéale

Nous avons défini les seuils de préférence p_j comme l'écart relatif maximum entre les évaluations sous l'indicateur j, soit $p_j=(V_j(x^*)-V_j(x_*))/((V_j(x^*)+V_j(x_*))/2)$ où $V_j(x^*)$ correspond à la meilleure évaluation obtenue pour l'ensemble des unités territoriales de A relativement à l'indicateur j. De même, $V_j(x_*)$ peut être considérée comme la valeur anti-idéale, c'est-à-dire la moins préférée en regard de toutes les autres valeurs de l'indicateur j. Conséquemment, $P_j(a,b)$ examine la position des deux unités territoriales a et b non seulement l'une envers l'autre, mais aussi en regard de toutes les unités territoriales de A. Sa valeur est toujours comprise dans l'intervalle [0,1]. Elle est égale à 1 si et seulement si $V_j(a)=V_j(x^*)$ et $V_j(b)=V_j(x_*)$. P(a,b), quant à lui, traduit l'indice de préférence de l'unité a sur l'unité b et le flux net normé d'une unité territoriale a ($\Phi(a)$) représente alors une mesure appropriée de la supériorité de a sur toute autre unité territoriale b de A. Utilisant une procédure semblable, à tout le moins pour la définition de l'indice de préférence stricte SP(a,b), Diakoulaki et Koumoutsos (1991) estiment que l'on peut exploiter les flux nets non seulement pour le rangement des actions (unités territoriales) mais aussi pour la construction d'une échelle cardinale. Notons par ailleurs, en ce qui a trait à l'utilisation de seuils d'indifférence q_j, comme dans le cas de fonctions de type linéaire avec seuil, ce seuil était fixé comme un pourcentage du seuil de préférence p_j. L'utilisation d'une telle procédure de fixation des seuils nous amène alors à associer des valeurs

numériques significatives aux flux nets normés des différentes unités territoriales. La signification des valeurs des flux nets n'est bien évidemment pas absolue mais relative, car elle est directement liée à l'ensemble particulier d'unités territoriales {A}.

b4 Recommandations pour l'allocation

Notre démarche de modélisation se situe dans le cadre d'une méthodologie d'aide à la décision visant à éclairer le Comité de gestion dans son rôle décisionnel d'allocation des ressources. Pour ce faire, deux attitudes peuvent caractériser ce cheminement vers l'équité : une attitude « brutale » où l'on vise à corriger le plus rapidement les écarts d'équité entre les différentes unités territoriales, ou une autre, plus « harmonieuse », qui fixe un pas (seuil) dans cette course vers l'équité. Nous avons proposé de déterminer le pourcentage alloué à chaque unité territoriale par l'équation suivante:

$$\%\text{alloué}(i)=(\Phi(i)-\Phi_{min})/\Sigma(\Phi(j)-\Phi_{min})$$

Ceci, pour que l'unité territoriale ayant le flux net le plus faible (Φ_{min}), celle qui a le moins besoin de ressources financières compte tenu du principe d'équité retenu, ne reçoive rien. Cependant, cette démarche peut paraître un peu brutale d'un point de vue social, et il est possible d'en suivre une autre, plus harmonieuse, en fixant un seuil (une allocation minimale) dans cette course vers l'équité. C'est pourquoi l'utilisation de seuils minimums sur les pourcentages alloués et/ou sur les montants à allouer ont été pris en considération dans les recommandations pour aider les gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux dans leur décision d'allocation des ressources

financières. Ces possibilités ont été introduites dans un module de gestion au sein du logiciel ÉquitéPlus qui supporte l'approche multicritère d'allocation des ressources que nous avons présentée dans cette introduction.

F LIMITES DE L'APPROCHE MULTICRITÈRE EUROPÉENNE

Voici donc résumé l'esprit et quelques techniques de l'approche multicritère de l'école européenne. Comme on peut déjà le soupçonner, entre l'esprit de l'approche et ses techniques, des divergences peuvent apparaître auxquelles les limites de la formalisation mathématique ne sont sans doute pas étrangères. Alors que l'on peut souscrire à l'esprit de l'approche, les techniques utilisées ne sont pas exemptes de critiques. Nous soulignerons dans ce qui suit les principales limites de l'approche multicritère européenne.

La grille d'analyse multicritère (A-A-E) demande d'être en mesure de disposer au temps «t» d'un ensemble d'actions potentielles indépendantes, d'un ensemble d'attributs (critères) cohérents, de performances «faciles» à apprécier. Dès que l'un de ces éléments vient à manquer, des difficultés de tout ordre voient le jour, plus ou moins importantes selon la problématique. Par exemple, dans l'élaboration d'un plan à partir d'actions fragmentaires, surgit la nécessité de prendre en compte d'éventuelles incomparabilités, des doubles emplois, des complémentarités, des synergies entre les divers fragments. Il est donc bien difficile, en pratique, de se débarrasser de l'hypothèse de globalité.

Le langage mathématique utilisé dans le cadre de cette approche (langage qui réfère à des seuils, à de multiples paramètres, parfois à des «pseudo-critères», etc.) peut être un obstacle à la véritable appropriation de l'outil multicritère par les gestionnaires. Même si cet inconvénient n'est pas exclusif à l'utilisation de l'analyse multicritère, il pèse davantage dans son cas puisqu'elle se veut une base d'argumentation pour ces mêmes gestionnaires.

L'approche multicritère de l'école européenne utilise, comme fondement de la structuration des préférences des acteurs impliqués dans le processus de décision, un raisonnement «toutes choses égales par ailleurs, critère par critère.» On peut se demander alors si cette approche ne souffre pas d'un biais instrumental caractérisé par la perte du caractère fondamentalement global des jugements de préférence dans un cadre multidimensionnel. Les tenants de cette approche pensent qu'il est toujours possible, en réintroduisant ou redéfinissant des éléments absents de la définition du contenu d'un axe de signification, de parvenir à satisfaire cette condition d'indépendance. Mais nous réalisons qu'il peut en résulter des critères très lourds (parce qu'associés à des axes de signification intégrant un nombre parfois important de conséquences diverses) et s'exprimant dans une «unité physique» complexe. Ceci va à l'encontre de la transparence recherchée dans la famille de critères et ne facilite pas son utilisation comme base d'argumentation.

L'école européenne du multicritère nous sensibilise, avec raison selon nous, aux limites de la formalisation mathématique, au caractère de fermeture de cette dernière. Si la formalisation mathématique est utilisée à outrance, dans le cadre d'une aide à la décision, il n'y a plus guère de place ni pour une vision constructiviste de la connaissance, ni pour une intervention de l'homme d'étude qui respecte cette vision puisque la façon de « bien poser » le problème et de le résoudre sont déterminées par un système fermé régi par une batterie de théorèmes et d'axiomes. Mais, avec un recul, on s'aperçoit que le regard posé actuellement sur les méthodes constructivistes multicritères est celui d'un système fermé autour de la construction et de l'exploitation techniques d'une grille multicritère. Selon nous, ceci n'est pas étranger au fait que la reconnaissance des phénomènes sociologiques se limite

pratiquement au discours de l'école européenne et qu'elle n'est que partiellement incorporée dans la méthodologie. Si tel était le cas, on mettrait beaucoup plus l'accent sur la façon dont ils peuvent influencer tout ce qui précède l'exploitation d'une grille. Car les phénomènes sociologiques ont, en effet, une influence déterminante sur ce qui fera ou non partie de la grille, sur le fait qu'une grille multicritère voit le jour ou non.

Si les phénomènes sociologiques étaient davantage pris en considération, on ne parlerait pas d'une problématique associée à la « description » de ce qui sera action potentielle, attribut, etc., parce qu'on réaliserait qu'il s'agit déjà d'une construction lourde d'enjeux. Même si nous trouvons qu'un grand pas a déjà été fait en abandonnant la recherche d'une solution optimale et en proposant quatre problématiques, nous croyons que celles-ci peuvent laisser croire que le défi à relever par l'homme d'étude est plutôt d'ordre technique : ranger, classer ou choisir la meilleure action.

En composant davantage avec les phénomènes sociologiques, on réaliserait que même si la famille cohérente de critères est « ...destinée à être un instrument de communication intelligible, acceptable, exhaustif devant permettre, au sein du processus de décision, de concevoir, justifier et transformer les préférences... » (Roy, 1985), le cadre de conception, justification et transformation proposé est cependant étroit.

Si on reconnaît la dimension plus ou moins collective de la décision, à cause du système fermé entourant une méthode multicritère, on a tendance à oublier que l'acteur peut par exemple être stratège. Ainsi, on parle de la complexité des conséquences, de leur flou, du fait

qu'elles sont multiples, mal connues, mal délimitées, et de la difficulté pour l'homme d'étude de les appréhender. On parle aussi d'analyser, de maîtriser des facteurs d'incertitude, d'imprécision et d'indétermination. Mais si on parle du flou, on parle en fait du flou non intentionnel. Or il peut faire partie de la stratégie des acteurs de laisser les objectifs au niveau implicite, ou de les cacher carrément.

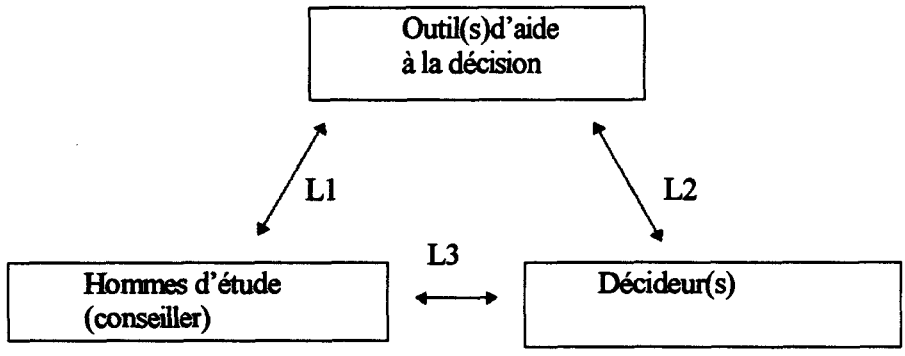
Dans la littérature multicritère de l'école européenne, il reste beaucoup d'ambiguïté sur ce qui relève d'un décideur ou de plusieurs, d'une décision individuelle ou de groupe. Certes on parle d'acteurs multiples, du caractère toujours plus ou moins collectif de la décision, d'une base d'argumentation servie par la famille cohérente de critères retenus, mais à travers bon nombre d'exemples présentés, les intervenants directs ont l'air de ne former qu'une seule «tête». Ces têtes semblent ne pas éprouver de difficulté à élaborer systématiquement entre elles un consensus sur chaque réponse à fournir. C'est-à-dire que ce qui nous est présenté comme le cas le plus général correspond à la décision avec «décideur unique», alors que le discours général sur la famille de critères fait d'elle une base d'argumentation et réfère donc à la «décision de groupe.»

3 AIDE À LA DÉCISION : ASPECT SOCIAL ET COGNITIF

A INTRODUCTION

En regardant l'évolution des méthodes quantitatives d'aides à la décision présentée ci-avant, nous avons pu constater que les principaux chercheurs du domaine essaient de faire glisser les méthodes d'une perspective monocritère vers une perspective multicritère, encouragent la prise en compte de multiples acteurs et souhaitent une évolution de l'homme d'étude (conseiller). Nous avons noté aussi que l'aide à la décision s'attaque de plus en plus à des problèmes peu structurés, plongés dans des environnements politiques, sociaux et économiques instables, où la décision même de décision n'est plus évidente. Bref, on aborde des problèmes de plus en plus complexes. Mais, cette complexité représente essentiellement une notion relative en ce sens qu'une situation qui paraît complexe à un individu, peut le paraître moins aux yeux d'un autre. Cette relativité dans la perception de la complexité justifie en quelque sorte le fait qu'un décideur, plongé dans une situation décisionnelle complexe, puisse faire appel à d'autres individus (homme d'étude) de façon à le faire progresser dans son processus de décision. On retrouve ici l'essence même de l'aide à la décision dont l'objectif est de faciliter la tâche du décideur tout en améliorant la qualité du processus décisionnel et du résultat qui en découle. Schématiquement, l'activité d'aide à la décision peut se représenter comme suit (Figure IX):

Figure IX: L'activité d'aide à la modélisation



Ce schéma emprunté à Boulaire (1992) montre bien que des liens existent entre les outils d'aide à la décision et l'homme d'étude (L1) d'une part, entre les outils d'aide à la décision et les décideurs (L2) d'autre part, et finalement entre les décideurs et l'homme d'étude (L3). Il permet également de montrer que les progrès accomplis ne sont pas étrangers à une plus grande prise en considération de qui sont les décideurs et les hommes d'étude. Il est vrai qu'historiquement, les outils d'aide à la décision ont toujours tenu une place prépondérante. Et, de façon corollaire, les dimensions cognitives et sociales des décideurs et des conseillers ont longtemps été oubliées en théorie mais encore plus en pratique.

C'est ainsi que certains auteurs reconnaissent des limites aux capacités cognitives des décideurs, font état de l'ambiguïté des choix humains, affirment qu'il n'est pas aisé de choisir et qu'on peut donc souhaiter se faire aider à ce propos. Plusieurs auteurs reconnaissent que les perceptions et/ou les préférences des acteurs sont mouvantes. De plus en plus, il est reconnu que les décideurs n'arrivent pas forcément à un consensus, qu'ils peuvent poser de nombreux actes qui interférent avec le processus de prise de décision, lui-même perçu de plus en plus

comme une construction où les données objectives (critères, décideurs, solutions) sont de moins en moins perçues comme telles.

Il est vrai cependant qu'au-delà du discours, un réel malaise existe sur ce qu'il faut faire. On reconnaît les dimensions sociales, humaines, politiques du processus décisionnel, mais on demeure relativement démuni sur le comment faire et la tentation est grande en pratique de reprendre les moules existants. Notre objectif sera donc de proposer une démarche qui, tenant compte des remarques ci-dessus, puisse contribuer à réduire le fossé entre le discours théorique et la pratique.

Il faut également remarquer que, de plus en plus, la construction et l'exploitation d'un outil quantitatif peuvent même s'inscrire dans une démarche pouvant comprendre le recours à d'autres outils, à titre complémentaires, pour pallier les faiblesses du premier. C'est du reste le cas de ce travail de recherche, où en amont du processus décisionnel, nous avons utilisé Graphics-COPE et SATO, et, où en aval, nous pensons utiliser ÉquitéPlus.

Nous croyons cependant qu'il peut être intéressant de revenir, au-delà de l'aspect technique, sur les dimensions cognitives et sociales tenues par les décideurs et les hommes d'étude.

B ASPECTS COGNITIFS

Pour mettre de l'avant les capacités et limites des décideurs et des conseillers, nous ferons d'abord un survol de l'acquisition du savoir selon une perspective piagétienne. Nous compléterons ce survol par une

étude sommaire de l'activité cognitive qu'est le processus de formulation-résolution de problème.

Dans l'activité d'aide à la décision, on est intéressé à produire de la connaissance utile et à agir. A cet effet, la vision utilitaire, parce qu'intimement liée à l'adaptation, de la connaissance chez Piaget nous semble intéressante pour bien comprendre le lien entre les deux. Selon Piaget (1967), la même réalité peut être abordée sous une infinité d'angles différents. Le sujet ne peut jamais «faire complètement le tour» de l'objet réel qu'il examine. Chacune de ses prises de connaissance d'un objet réel ne peut produire qu'une représentation partielle de celui-ci. Pour connaître un objet réel, le sujet doit agir sur lui. Mais les actions et opérations qu'il effectue alors nécessitent de privilégier un angle d'observation par rapport à l'objet à connaître et mettent à contribution le cadre de référence du sujet, soit en particulier, le résultat de ses prises de connaissance antérieures de l'objet et le développement de ses instruments de connaissance au moment de la prise de connaissance. Grâce au double processus d'assimilation-accomodation, le sujet connaissant s'adapte. Par l'assimilation, le sujet tend à intégrer les objets qu'il cherche à connaître à ses structures cognitives préexistantes : il se sert en quelque sorte du familier (les structures cognitives préexistantes) pour structurer le nouveau (l'objet à connaître). Et tout ce que ses structures cognitives n'arrivent pas alors à assimiler donne lieu au processus accommodation. Accommodation désigne donc les modifications qu'il doit apporter à ces structures cognitives préexistantes pour les adapter aux particularités de la prise de connaissance de l'objet réel. Il ressort de tout ceci que la connaissance

suit un processus spiroïdal[118], jamais achevé, parce que résultant de l'interaction continuelle du sujet avec le milieu. Quant à l'action, elle accroît non seulement les connaissances du sujet mais aussi ses instruments de connaissance. On réalise aussi l'extraordinaire pouvoir d'adaptation du sujet à son milieu grâce à sa connaissance et à ses instruments de connaissance. On réalise le pouvoir conféré par la connaissance comme instrument et résultat de l'action, de même que le lien étroit entre la connaissance et l'action.

a Aspect dynamique du constructivisme

Ainsi, l'élaboration des connaissances par le sujet connaissant qu'est le décideur ou le conseiller se fait selon un processus constructiviste. Ses préférences, ses intérêts, ses objectifs, le caractère problématique qu'il attribue à une situation, ses contradictions, etc., évoluent sans cesse et sont d'une certaine façon toujours en devenir.

Le sujet connaissant ne peut prétendre à la connaissance complète d'un objet : il restera toujours des zones de flou, d'incertitude, d'ambiguïté, et ce, quel que soit l'objet (que l'on parle d'une situation, des préférences d'un sujet ou même des contradictions dans ces dernières, au moment « t »). Par conséquent, l'information que pourra transmettre un décideur à leur propos risque d'avoir les mêmes caractéristiques.

Les multiples lectures qui peuvent être faites d'un même objet, par un ou plusieurs décideurs ou conseillers, peuvent lever certaines zones

---

[118] Voir Gélinas et Bouchard (1989).

de flou, d'ambiguïté, d'incertitude, mais elles peuvent aussi en engendrer de nouvelles.

Appelé à intervenir dans une situation particulière pour occuper le rôle d'homme d'étude, le conseiller doit se familiariser avec la notion de problème. Or, en reprenant la vision piagétienne de l'acquisition du savoir, on peut affirmer que la représentation (lecture) qu'un sujet se fait d'un objet sur lequel il désire intervenir dépend de son cadre de référence, de l'angle d'observation qu'il privilégie, de même que de la raison pour laquelle l'objet l'intéresse. Aussi, lorsqu'on parle de problème, on ne peut référer à quelque chose dont on peut faire une lecture unique, en toute objectivité. En fait, on peut considérer qu'un problème appartient à quelqu'un, à un moment donné dans une situation donnée. Ainsi, ce qui sera problématique pour l'un, ne l'est pas forcément pour l'autre, puisque l'interprétation de ce qui est ou n'est pas problématique est faite à partir d'un cadre de référence propre à chacun, cadre composé des intérêts, des croyances, des expériences passées, des valeurs actuelles, etc., de chacun.

Les intérêts, croyances, valeurs, etc., d'un sujet, sont construits au cours de ses expériences antérieures, cognitives mais aussi affectives, et sont conditionnés par sa profession, ses multiples rôles, ses aptitudes intellectuelles, son appartenance à une culture. On réalise ici qu'on ne peut dissocier le sujet cognitif qu'est le conseiller ou le décideur du sujet affectif, ni le sujet connaissant du sujet social. D'autre part, ce qui apparaît problématique au temps « t », pour un décideur ou pour un conseiller, peut ne plus l'être, ou l'être davantage, au temps « t+1 », puisque tout peut évoluer.

b La contradiction, moteur de dépassement

Dans la littérature, la contradiction a souvent été présentée comme associée à une dysfonction du sujet connaissant qu'il faut donc chercher à éliminer. Piaget (1967) nous apporte une autre vision de la contradiction. Certes, le sujet connaissant essaie de maintenir une certaine cohérence interne. Mais le sujet ne peut et n'a pas à atteindre une cohérence interne absolue ne serait-ce que parce qu'il ne peut «faire le tour» de ses contradictions, les détecter toutes. Il utilise plutôt ses contradictions comme moteur de dépassement. C'est donc tout à fait «sainement» qu'il ne recherche que des cohérences locales. March (1978) abonde dans le même sens, lorsqu'il déclare que nous vivons nécessairement avec une part d'incohérence dans nos préférences, et que celle-ci est source de dépassement de nos connaissances sur nous-même. Selon lui, en confrontant, de façon plus ou moins constante, les contradictions entre nos actions et nos préférences ou encore les contradictions dans nos préférences, nos goûts s'éclairent. Nous retrouvons là la puissance des conflits en tant que moteur de dépassement et la source d'éclaircissement qu'est l'action à cet égard.

En épousant une vision piagétienne de l'acquisition du savoir, l'image alors renvoyée de décideur ou du conseiller est celle d'un sujet connaissant recherchant pertinemment un équilibre entre la rigueur que procure la formalisation et la nécessité d'adaptation dans ses activités cognitives.

La connaissance procède en spirale et la formalisation de manière linéaire. Le sujet connaissant profite de l'éclairage de la formalisation

pour mieux comprendre son environnement, mais il se protège aussi du caractère de fermeture excessive qu'elle peut représenter en ne s'appuyant pas uniquement sur sa pensée formelle. C'est ce qui lui donne une souplesse de pensée et un pouvoir d'adaptation à son milieu extraordinaire.

c Processus de formulation-résolution de problème en tant qu'activité cognitive

Faisant écho à la vision piagétienne de l'acquisition du savoir, Landry (1988) définit la formulation d'un problème comme suit: «Formuler un problème consiste à construire une représentation d'un objet réel sur lequel on projette une intervention.»

L'intervention envisagée par un sujet sur un objet réel est contingente à la représentation qu'il se fait de l'objet et de la raison pour laquelle il veut intervenir. Mais son intervention sur l'objet peut, à son tour, influencer sa représentation de l'objet. Il s'agit en fait de deux activités liées l'une à l'autre.

Comment, de façon plus précise, le sujet connaissant conçoit-il un projet d'intervention sur son objet ? Tout d'abord, si nous référons à Sfez (1986), nous dirons que tout dépend de la situation, car l'intelligence humaine se caractérise par son extraordinaire pouvoir d'adaptation et par sa faculté à utiliser différentes stratégies de raisonnement en fonction de la situation. Comme le mentionne Sfez (1986):

> «Non il n'y a pas un « human thinking » mais plusieurs et à l'intérieur même de chaque individu. Ceci est affaire de circonstances, d'émotions, de buts et de croyances, indissociables de mon intelligence active, c'est-à-dire prête à se mobiliser. Pour moi, bel et bien, le comment est indissociable du pourquoi. »

Nous ne présenterons donc que quelques exemples de façons dont le sujet connaissant se conçoit un projet d'intervention sur son objet.

Selon March (1978), il semble bien que le sujet connaissant ne suive que rarement ce qu'il surnomme «la rationalité calculée». Ainsi, dans une situation d'urgence, par rapport à certaines contraintes et influences extérieures, le sujet connaissant est incité à poser rapidement un choix. Parfois aussi, c'est l'intuition et l'expérience qui le guident. C'est ainsi qu'une action peut lui sourire sans avoir été pleinement contrôlée par le mécanisme de la rationalité calculée. On a vu précédemment que le sujet connaissant apprend en agissant, et que l'action est source d'éclaircissement pour lui. Il faut ajouter que le sujet ne sait pas toujours ce qu'il veut, qu'il n'a que rarement des objectifs clairs et encore moins des projets cohérents, car ceux-ci sont multiples, plus ou moins ambigus, plus ou moins explicites, plus ou moins contradictoires.

Des objectifs, des intérêts, des préférences, peu clairs, multiples, conflictuels, changeants, voilà ce avec quoi doit vivre le sujet connaissant. De plus, il ne peut être conscient de toutes ses contradictions, en faire le tour et encore moins les traiter de façon synoptique. Devant l'ambiguïté de ses choix, on comprend qu'il ne puisse atteindre une solution optimale pour ses problèmes et qu'il se contente d'une solution satisfaisante.

La présentation par March et Simon (1958) du comportement de l'être humain associé au concept de rationalité limitée nous donne un exemple de stratégie de raisonnement du sujet connaissant à la recherche de solutions satisfaisantes (exemple de rationalité calculée). Selon ces auteurs, l'être humain prend en considération des actions, de façon séquentielle, au gré des événements. Il travaille séquentiellement et par comparaisons, se contente (intelligemment puisqu'il ne peut accéder qu'à une rationalité limitée) de la solution la plus évidente, de l'occasion qui se présente et qui satisfait à certains critères explicites ou implicites qu'il s'est fixés.

Pour trouver une solution satisfaisante, en économisant temps et énergie, le sujet connaissant peut aussi s'en remettre au mimétisme, à la tradition (Nutt, 1984), au suivi d'un ensemble de règles, ce que March (1978) nomme «la rationalité sélective.» Ainsi, lorsque le sujet connaissant rencontre une situation problématique faisant l'objet d'une représentation «communément» acceptée, il peut tout simplement suivre un processus de résolution de problème reconnu, accepté, appliqué, à cette situation.

Le sujet connaissant peut, dans un processus spiroïdal, se servir de critères pour produire ou juger des actions potentielles, de même qu'il peut utiliser ces dernières pour l'aider à comprendre quels critères pourraient être intéressants à considérer, etc. Cette adaptation réciproque de l'objectif et de l'action s'inscrit d'ailleurs parfaitement dans la vision constructiviste de l'élaboration des connaissances selon Piaget.

Nous venons de mettre de l'avant, au travers de quelques exemples, la multiplicité des actes cognitifs que peut poser le sujet connaissant pour se construire une représentation d'un objet et planifier une intervention sur celui-ci, l'ambiguïté de ses choix et le fait que le suivi d'un processus linéaire planifié n'est qu'une option parmi d'autres qui s'offrent à lui.

Avant de poursuivre, réalisons qu'il peut même arriver que le sujet connaissant ne sache pas trop comment se représenter l'objet sur lequel il veut intervenir ni quelle intervention effectuer sur son objet. C'est une chose de réaliser qu'il y a problème et une autre que de savoir quoi faire. La formulation d'un problème, soit la construction d'une représentation d'un objet sur lequel on a un projet d'intervention, est souvent chose ardue. C'est dire que la résistance d'un objet à sa prise de connaissance par un sujet n'entraîne pas automatiquement et instantanément le dépassement de cette résistance malgré les multiples stratégies dont dispose le sujet, malgré ses multiples façons de connaître, de raisonner, qu'il peut utiliser au gré des situations rencontrées. Le sujet peut alors poser l'acte d'une demande d'aide en ce sens et accepter de devenir « aidé ».

C LA DIMENSION SOCIALE DES DÉCIDEURS ET DES CONSEILLERS

Le processus de formulation-résolution de problème est imprégné de phénomènes cognitifs et affectifs, qui comprennent nécessairement une dimension sociale. Nous nous proposons d'approfondir maintenant l'étude de cette dernière en commençant par une présentation de l'acteur stratégique et des jeux organisationnels auxquels il participe.

a Les jeux organisationnels

Le sujet connaissant appartient généralement à une organisation, véritable trame sociale composée de nombreux autres sujets connaissants. Il doit donc, la plupart du temps, participer à un «jeu organisationnel» puisqu'il vit dans, et par, des organisations, jeu qui l'oblige à un certain nombre de relations avec d'autres acteurs. En fait de jeu, nous référons à celui que dépeignent Crozier et Friedberg (1977):

> «Le jeu est l'instrument que les hommes ont élaboré pour régler leur coopération. C'est l'instrument essentiel de l'action organisée. Le jeu concilie la liberté et la contrainte. Le joueur reste libre, mais doit, s'il veut gagner, adopter une stratégie rationnelle en fonction de la nature du jeu et respecter les règles de celui-ci.»

Le comportement des individus à l'intérieur des organisations apparaît ni totalement déterminé, ni totalement autonome de la structure formelle,. Ce qui nous intéresse particulièrement chez Crozier et Friedberg, c'est justement ce mariage du formel avec des phénomènes tels que les jeux organisationnels qui permettent de comprendre les relations de pouvoir au-delà de celles d'autorités. Ces jeux sont

considérés comme quelque chose de naturel, et non comme des anomalies, des dysfonctions. À l'intérieur d'un système, l'acteur joue, invente, s'adapte. Au lieu de parler de zones de résistance, Crozier et Friedberg parlent de zones de liberté de l'acteur.

L'acteur stratégique peut percevoir un problème aussi bien lorsqu'il sent sa marge de liberté menacée et souhaite alors intervenir de manière défensive pour préserver ses acquis, que lorsqu'il veut se saisir, de façon offensive, d'une opportunité en vue d'améliorer sa situation. Il est donc toujours intéressé à mieux connaître son environnement pour mieux s'y adapter, c'est-à-dire pour agir sur lui dans le but de le changer à son avantage. L'acteur stratégique est rationnel, non par rapport à des objectifs, mais par rapport à un contexte, au comportement des autres acteurs, au jeu qui s'est établi entre eux, aux opportunités qu'il peut saisir. (Crozier et Friedberg, 1977)

b Le processus de formulation-résolution de problème collectif en tant que jeu

Si le jeu est un moyen d'action organisé, un moyen de régler la coopération entre plusieurs acteurs, on peut facilement imaginer que pour régler un problème collectif particulier, un acteur ou un groupe d'acteurs envisage de recourir à ce moyen et appelle éventuellement à la rescousse un conseiller pour l'aider à jouer le jeu. Nous établirons un lien entre processus de formulation-résolution de problème collectif et jeu en utilisant la définition donnée par Landry (1985) d'un problème collectif:

«Il y a problème collectif lorsque les conditions suivantes sont présentes :

- Il existe une situation de départ, réelle ou anticipée qui est interprétée d'une façon plus ou moins différente par un certain nombre d'acteurs organisationnels ayant un intérêt quelconque dans cette situation, et qui est déclarée par un ou plusieurs de ceux-ci comme insatisfaisante pour l'organisation, et justifiant la mise à contribution des ressources de celle-ci pour la modifier.
- Le pouvoir détenu par ce ou ces derniers acteurs est suffisant pour forcer le déclenchement du processus de formulation-résolution de problème, mais est insuffisant pour le mener à bien sans la coopération des autres acteurs organisationnels.
- La présence de ces conditions a pour effet de déclencher un processus de délibération qui sous les apparences d'une coopération de tous en vue du bien commun de l'organisation pourra se profiler des phénomènes plus ou moins accentués de compétition entre acteurs. »

À cette définition, nous apportons les remarques suivantes :

Mener à bien le processus de formulation-résolution de problème ne nécessite pas forcément la coopération des mêmes acteurs à toutes les étapes du processus. Nous pouvons parler de jeu lorsqu'un moyen d'action organisée règle la coopération de plusieurs acteurs à l'une au moins des étapes du processus de formulation-résolution de problème.

Il faut s'attendre à ce que les intervenants au premier degré, à des postes d'observation différents, dans des organisations en fait peut-être différentes, soient porteurs de rationalités multiples, conflictuelles, qui les amènent peut-être à des formulations de problème, et des façons de raisonner très variées. Dans ces conditions, si une solution satisfaisante est envisageable, elle ne peut être que de compromis. Pour l'acteur pris

individuellement, nous avons mis de l'avant l'impossibilité de trouver une solution optimale. Nous réalisons que pour des acteurs pris collectivement, cette dernière apparaît, si l'on peut dire, encore plus utopique.

Finalement, le jeu peut devenir lui-même un enjeu important puisqu'il conditionne par ses règles ses résultats.

c Les stratégies des acteurs

Selon Crozier et Friedberg (1977), les acteurs stratégiques ne sont ni totalement libres ni totalement contraints. Ils ont des rôles à jouer qui leur donnent certains atouts (certaines ressources) et pas d'autres, de qui on attend certains gestes, et pas d'autres. Les acteurs stratégiques sont nécessairement influencés par les attentes et les comportements des dépositaires des autres rôles avec qui ils ont à interagir. Ils sont donc plus ou moins contraints, mais jamais complètement, par les rôles qui leur sont assignés et qui sont assignés aux autres acteurs. Les rôles ainsi entendus n'excluent donc pas l'expression de la personnalité, des désirs, des humeurs des individus qui les occupent. Les acteurs stratégiques ont une certaine liberté de profiter des atouts de leurs rôles et de donner leur interprétation de ces derniers, pour tenter de les accommoder à leurs intérêts privés, leurs désirs, etc. Certes, ils peuvent mener cette opération avec plus ou moins de succès, selon leurs propres ressources personnelles, comme, par exemple leur capacité de comprendre les atouts de leurs rôles, leur capacité de s'exprimer, de s'adapter, leur facilité à s'identifier à leurs rôles et selon la performance des autres acteurs.

L'importance de la notion de rôle, telle que décrite plus haut, est cruciale dans la compréhension de l'acteur stratégique. Elle peut évoquer «la mise en scène» de l'acteur stratégique, la «représentation» donnée par l'acteur et nous conduire à la métaphore du théâtre. A travers la présentation du «self» dans la vie de tous les jours, Goffman nous expose la façon dont nous nous présentons aux autres dans nos rapports sociaux quotidiens, dont nous essayons de guider, contrôler l'impression qu'ils ont de nous, et qui n'est pas sans rappeler le jeu de l'acteur sur scène. L'être humain essaie de contrôler l'interprétation qui sera faite d'une situation, les futures règles du jeu, soit ce qu'il est en mesure d'attendre des autres et ce qu'ils peuvent attendre de lui. Comme au théâtre, tout est dans l'art de jouer, sans en avoir l'air. Pour ce faire, l'être humain recourt à toutes sortes de moyens. Il utilise des phrases à double sens, fait des omissions stratégiques, change le timbre de sa voix, pratique des jeux de pouvoir, s'exprime aussi à travers des gestes, des manières, etc. Pour Goffman, lorsqu'un individu se voit attribuer une nouvelle position, un nouveau rôle à jouer, on ne lui donne généralement que quelques indices sur la conduite à adopter et on assume qu'il possède dans son répertoire des bribes de représentation adéquates. La socialisation n'apparaît donc pas comme un apprentissage des moindres détails et laisse place à l'interprétation.

À ce stade, nous pouvons remarquer que dans une relation d'aide à la décision, décideurs et conseillers, en tant que sujets sociaux, ont des rôles à assumer en plus précisément de celui de décideur ou de conseiller. Ils peuvent recourir à de multiples stratégies pour influencer le cours de la relation et son résultat. Ces stratégies ne se reflètent pas uniquement dans le discours tenu par les uns ou les autres.

Nous nous attarderons maintenant sur quelques stratégies spécifiques utilisées par le sujet connaissant dans ses interrelations.

d Un décideur ambigu

À cause de sa dimension sociale, le sujet ne peut garder tout privé. Il a des rôles à tenir, comme nous l'avons vu, des relations plus ou moins obligées à entretenir avec d'autres acteurs. De plus, dans nombre de situations, l'acteur stratégique doit obtenir l'appui, la compréhension, de d'autres acteurs, pour mener à bien ses projets. Pour ce faire, il doit communiquer. La communication verbale est l'une des possibilités qui s'offrent à lui. Mais l'acteur stratégique ne peut tout dire de ce qu'il sait car le discours est une formalisation, et par conséquent, il y a toujours des éléments qui échappent à cette formalisation. De toute façon, l'acteur stratégique ne veut pas tout dire ni de ce qu'il sait, ni de ce qu'il pense. Il ne recherche pas la transparence absolue. Son jeu peut être de cacher certains éléments, d'en révéler d'autres de façon floue, et d'autres de façon claire, de composer stratégiquement avec l'ambiguïté. La notion de « zone d'incertitude » aide à mieux comprendre ce phénomène.

Reprenant Crozier et Friedberg (1977), nous pouvons avancer que le pouvoir de l'acteur stratégique dépend de l'ampleur de la zone d'incertitude qu'il maîtrise face aux autres acteurs. Cette zone d'incertitude conditionne la marge de liberté, la capacité d'action des derniers. Comme l'écrivent ces mêmes auteurs:

> «Et la stratégie de chacun des partenaires/adversaires s'orientera donc tout naturellement vers la manipulation de la prévisibilité de

> son propre comportement et de celui d'autrui, soit directement, soit indirectement en modifiant en sa faveur les conditions structurelles et les «règles» qui régissent ses interactions avec autrui. En d'autres termes, il s'agira pour lui, d'élargir autant que possible, sa propre marge de liberté et d'arbitraire pour garder aussi ouvert que possible l'éventail de ses comportements potentiels, tout en essayant de restreindre celui de son partenaire/adversaire, et de l'enfermer dans des contraintes telles que son comportement devienne au contraire parfaitement connu d'avance». (Crozier et Friedberg, 1977; p.62)

Ceci n'est pas sans rappeler ce que nous avons exposé sous la métaphore du théâtre à savoir que l'individu essayait de contrôler les règles du jeu en sa faveur.

L'acteur stratégique est confronté à chaque moment aux intérêts publics, organisationnels, qu'il doit «défendre» à cause de son rôle, et à ce qu'il est, en tant qu'être humain, soit ses intérêts privés, son caractère, sa personnalité, ses humeurs, etc. Comme le fait remarquer March (1978), ses buts personnels et les buts, selon lui, de l'organisation posent donc souvent des problèmes d'intégration qu'il ne souhaite pas exposer publiquement. De plus, il n'est pas toujours fier de ses préférences, du moins de celles dont il est conscient, donc il n'a pas toujours le goût d'en faire part aux autres. Il peut sentir que ses préférences sont toujours en devenir et souhaiter garder une marge de liberté vis-à-vis de lui-même comme vis-à-vis des autres, de façon à se donner une chance d'avoir l'impression d'être en accord avec ses futures préférences. Par exemple, il peut proposer une action assez flexible ou exposer des préférences floues. L'acteur peut donc faire face à l'ambiguïté par l'ambiguïté. À noter qu'il peut aussi proposer une action dans le but de pouvoir changer ses préférences futures.

Dans l'optique de favoriser un consensus, l'acteur stratégique peut jouer sur le niveau d'ambiguïté de son langage. Meyer (1984) fait ressortir l'intelligence de l'ambiguïté lorsqu'il déclare :

> «Ambiguous language supplies the lubricant that helps mesh organisation subcultures invoquing different metaphors and espousing discordant ideologies. »

Dans ce sens, l'acteur peut profiter de l'incertitude ainsi créée en laissant la possibilité à chacun de faire sa propre interprétation.

e À la recherche de la légitimité

Obtenir l'appui, le concours, la compréhension de d'autres acteurs pour mener à bien ses projets n'implique pas seulement pour l'acteur stratégique de communiquer. Encore faut-il qu'il se montre convaincant. En l'absence d'une solution unique, optimale, devant l'ambiguïté des choix humains, il est permis à chacun de douter de son choix. Pour légitimer, promouvoir un choix, se rassurer lui-même, l'acteur stratégique doit être capable de convaincre et pour cela il doit argumenter.

Au cours d'un processus de formulation-résolution de problème, et dans le cas où il doit justifier son choix, l'acteur stratégique qu'est le décideur recherche des arguments « valables » qui font bonne figure, soient le plus souvent ceux en accord avec les objectifs déclarés de l'organisation. Il sera porté à ne présenter un choix potentiel ou final «en public» que lorsqu'il aura ajusté son choix aux objectifs formels. Ainsi nous considérons que l'acteur stratégique se livre en fait

simultanément à deux constructions: l'une privée, l'autre publique et liée à la formulation publique ou déclarée de son problème.

Dans le cadre d'un processus de formulation-résolution de problème collectif, on peut imaginer que chaque décideur-participant élabore continuellement deux constructions, l'une privée, l'autre publique, cette dernière épousant le moule proposé par le jeu. On peut penser également que chaque participant tente la réconciliation de ses intérêts privés avec les intérêts publics en fonction du cadre fourni par le jeu. À la lumière des constructions publiques des différents intervenants au premier degré, chacun peut d'ailleurs alimenter ses propres constructions publique et privée, sans compter que chaque participant peut faire une lecture de ce qu'il croit que les autres gardent privé pour enrichir ses propres constructions publique et privée. En ce sens, choisi adéquatement, le jeu devient un moyen d'apprentissage collectif et individuel. Il faut réaliser cependant que quel que soit le climat régnant, coopération ou confrontation entre décideurs-participants, quelque soit la qualité de la relation entre le conseiller et son client, chacun garde toujours une dimension privée. Il peut donc y avoir plusieurs niveaux publics et privés. Il faut se rendre compte que si conceptuellement nous présentons privé-public comme une dichotomie, en pratique, on se retrouve plutôt avec un continuum sur lequel les relations entre les acteurs se déplacent.

f La reconstruction du processus de formulation-résolution de problème

Savoir argumenter, c'est aussi savoir présenter les choses d'une façon convaincante. Si nous parlons d'argumenter un choix potentiel ou un choix déjà posé, il semble bien que notre culture occidentale privilégie un cadre, un type de processus de choix, bien illustré par ce

que March (1978) surnomme : «la rationalité calculée». La procédure systématique la plus prestigieuse pour témoigner de l'intelligence d'un choix comporte donc la recherche de la «meilleure» information disponible sur les conséquences futures des actions présentes. La linéarité de la démonstration séduit aussi, de par notre éducation. Comme l'écrit Sfez (1974) :

> «Le schéma linéaire est l'un des aspects fondamentaux des théories classiques de la décision. C'est toujours le schéma cartésien, tel qu'il a été prédigéré pour chacun d'entre nous et transmis par des générations d'éducateurs, de l'enseignement primaire à l'enseignement supérieur. »

Or, de nombreuses situations existent où la solution retenue par un acteur ou un groupe d'acteurs provient d'une voie peu prestigieuse (c'est ce que nous avons vu précédemment). Ceci pourrait la rendre «douteuse» aux yeux d'autres acteurs dont il importe d'obtenir une réaction positive, comme aux propres yeux de celui qui l'a retenue. Ce dernier peut alors vouloir, pour fin publique et pour fin de promotion ou de légitimation, recadrer le processus de son choix dans un processus chéri par la culture occidentale, c'est-à-dire un processus illustrant une rationalité calculée. Il peut vouloir la même chose pour fin privée et pour fin de confirmation, pour réduire ou supprimer la dissonance cognitive dont il pourrait souffrir. On passe alors de la rationalité à la rationalisation. C'est ce passage fréquent entre un mode symbolique et un mode instrumental que Meyer a étudié. (Meyer, 1984)

Aussi, lorsque dans le cadre d'une relation d'aide à la décision, un décideur effectue, par exemple, une quête d'information, on ne peut considérer qu'il pose toujours ou uniquement ce geste pour sa valeur

instrumentale, c'est-à-dire pour obtenir une base pour l'action. Il peut, en effet, rechercher la valeur symbolique attachée à cet acte Lorsqu'un acteur recourt à un tel symbole ou l'expose, il réaffirme l'importance des valeurs sociales qui lui sont rattachées et leur légitimité. Il espère signaler par le fait même sa compétence et l'intelligence de son choix.

De fait, l'acteur est d'autant plus intéressé à suivre ce genre de rituel dans les situations où, par exemple, l'évaluation de la qualité du choix posé, l'évaluation du succès de celui-ci, sont difficiles, prennent du temps, ou encore lorsque les autres formes de légitimation comme la tradition ne s'appliquent pas. L'acteur se protège alors en exposant au jugement des autres acteurs la qualité du processus de choix suivi et le respect de valeurs sociales.

Comme nous venons de le voir, dans le cadre d'une relation d'aide à la décision, ce n'est pas toujours de construction d'un projet d'intervention qu'il faille parler à propos du décideur, mais parfois de reconstruction. Dans le cadre d'une reconstruction, l'acteur stratégique qu'est le décideur est encore à la recherche d'arguments légitimants. Et il se peut qu'en reconstruisant, il se trouve subitement de nouveaux goûts, de nouvelles missions, de nouvelles stratégies, voire un nouveau problème dans le cas où il dispose déjà d'une solution. Mais cette réinterprétation ne doit pas être vue uniquement de façon négative. Selon nous, cette rationalisation a posteriori peut amener de nouveaux éléments de compréhension de la situation problématique, peut permettre de «faire le point».

Encore une fois, l'acteur stratégique qu'est le décideur peut changer le niveau d'ambiguïté de son langage lorsqu'il reconstruit le processus de son choix. Et que l'on parle de construction ou de

BU LILLE

reconstruction, l'acteur stratégique procède toujours simultanément à deux niveaux : privé et public.

Dans le cadre d'un problème collectif, un groupe d'acteurs peut rendre public le processus suivi. Mais il peut aussi décider d'utiliser un processus de reconstruction pour légitimer leur action auprès de tiers. Dans ce dernier cas, on peut envisager que le groupe puisse effectuer d'abord une reconstruction privée (en groupe) et ne la présente en public (aux tiers) qu'une fois achevée. Ce qui n'empêche pas chaque intervenant du groupe d'avoir sa propre reconstruction privée et sa propre reconstruction publique (cette dernière devant le groupe). Le groupe peut se découvrir éventuellement a posteriori des buts communs, des valeurs partagées, des interprétations communes à ce qu'ils ont entrepris, alors qu'au départ, ils ne partageaient peut-être pas la même vision de ce que leur rapporterait l'action. Cet exercice de reconstruction peut donc, dans certains cas, favoriser l'émergence de consensus parmi les décideurs-participants et également les rassurer.

Enfin, dans le cadre d'une relation d'aide à la décision touchant à des enjeux importants et où le jeu proposé est lui même un enjeu, il peut être tentant pour chaque aidé-participant, aux prises en plus avec la réconciliation d'intérêts divergents, de détourner les règles à son avantage, éventuellement plusieurs fois en cours de jeu. Il peut être intéressant pour chacun de favoriser un changement de jeu partiel ou total ou encore un arrêt même du jeu. Chaque participant au jeu interprétera continuellement le sens des règles du jeu en fonction de la situation rencontrée. Il se fera une idée plus ou moins précise, plus ou moins juste, de ce qu'on attend de lui, du caractère contraignant et habilitant des règles, de la marge de liberté qu'elles lui laissent. Il pourra alors avec plus ou moins de succès se servir du caractère

habilitant des règles du jeu, se protéger de leur caractère contraignant et transformer certaines contraintes en atouts.

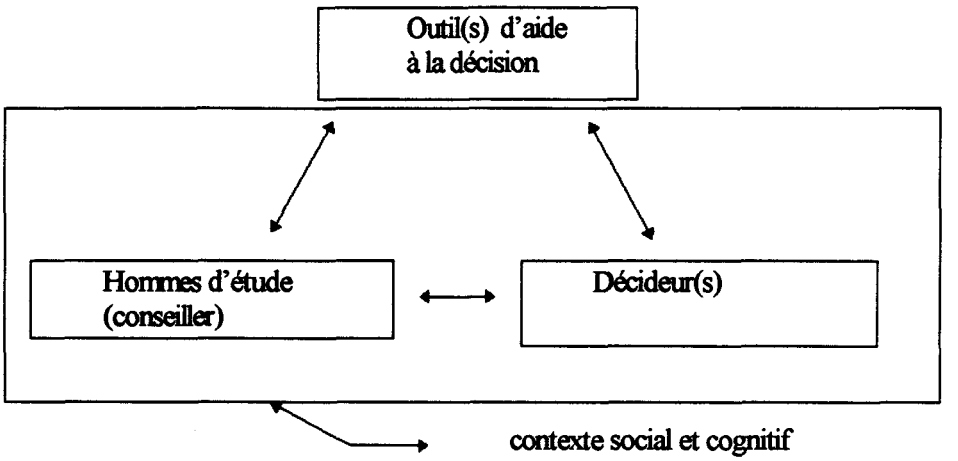
D CONCLUSIONS SUR LA DIMENSION SOCIALE ET COGNITIVE DE L'AIDE À LA DÉCISION

Cette partie a essayé de démontrer que les décideurs et les conseillers sont des sujets connaissants et sociaux. En tant que sujets connaissants, les décideurs souhaitent être éclairés. En tant que sujets sociaux, les aidés ont des comptes à rendre, mais ils gardent toujours un côté privé. Leurs objectifs, intérêts, préférences, etc., sont conflictuels, avec des zones de flou, d'ambiguïté, parce qu'ils sont nantis d'une rationalité limitée et qu'ils ont de multiples rôles à assumer. Ils peuvent donc modifier leur comportement de façon imprévisible en tout temps. De la même façon, les conseillers ne sont pas que de simples techniciens. Ils participent activement comme sujets sociaux et sujets connaissants à la problématique.

Dans le même ordre d'idées, l'outil quantitatif d'aide à la décision peut aussi être perçu de diverses façons. On peut l'analyser sous différents angles d'attaque comme le mode instrumental ou symbolique qu'il occupe (Meyer), voire comme outil de construction ou de reconstruction de la réalité à un niveau individuel ou collectif (de groupe).

On pourrait ainsi modifier la figure X proposée en début de section de la façon suivante:

Figure X: Le contexte social et cognitif de l'aide à la décision



Ainsi, l'outil d'aide à la décision peut être récupéré de multiples façons. Dans le mode instrumental et comme outil de construction d'une réalité, l'outil peut servir à:

- développer les capacités cognitives du décideur,
  en aidant à comprendre ce qui pose problème, les enjeux de la situation, quoi révéler, quoi cacher, les conflits interpersonnels;
  en développant des visions publiques et privées
  et en aidant à développer des solutions;
- développer les capacités de négociation du décideur en l'aidant à argumenter et à contre-argumenter.

Dans le mode symbolique et comme outil de construction d'une réalité, l'outil peut servir à:

- aider à légitimer et à promouvoir la solution retenue devant le groupe et/ou les tiers.

Par contre, l'outil d'aide à la décision impose également un certain nombre de contraintes:

- le processus formel qu'il sous-tend impose un certain nombre de règles formelles;
- il exige un minimum de transparence de la part des décideurs et un certain nombre de compromissions;
- il implique un certain moule discursif aux décideurs;
- il nécessite un certain nombre de réconciliations pour défendre l'aspect légitimant de la solution retenue.

L'outil d'aide à la décision est aussi, par les dimensions cognitives (d'apprentissage) et sociales qu'il possède, un vecteur important d'un processus de changement dont on ne sait jamais où et comment cela va déboucher. En effet, il existe tellement d'interférences dans un processus décisionnel collectif, qu'il est impossible de prévoir, a priori, l'aboutissement d'un tel processus et les solutions envisagées.

La vision constructiviste prônée ici a aussi pour corollaire qu'il est d'importance pour le conseiller de tenir compte de multiples perceptions (multicritère) émises par de multiples acteurs. Le conseiller doit donc essayer, autant que faire se peut, dans un premier temps, de garder le flou, les ambiguïtés, les contradictions des décideurs et ne pas pratiquer un réductionnisme excessif afin de mettre de «l'ordre». Il faut comprendre que les contradictions sont généralement utilisées par les décideurs comme moteur de dépassement et donc comme méthode d'apprentissage. Il faut cependant, pour qu'un tel apprentissage ait lieu, que le langage utilisé et les outils de formalisation soient en adéquation avec la clientèle visée. C'est pour

cette raison que nous avons proposé différents outils à différents moments du processus décisionnel.

Bref, même si l'outil est neutre, l'usage que l'on en fait n'est jamais neutre, asocial, apolitique, ahistorique ni pour les décideurs, ni pour le conseiller. Il procure en vérité un certain nombre d'aides qui peuvent varier selon les contextes. Sans prétendre à l'exhaustivité, il est vraisemblable que l'outil puisse jouer les rôles suivants:

- outil d'aide à la communication directe et indirecte de messages, de philosophies,
- outil de concertation et de cohésion,
- outil d'aide à la transparence,
- outil d'aide à la rationalisation,
- outil de prise en compte des jeux politiques,
- outil de légitimation,
- outil de changement.

Il est vraisemblable aussi que, selon le contexte, ses aides aient un poids plus ou moins prépondérant. Par exemple, si la démarche intervient dans un contexte de crise où la crédibilité du donneur d'ordres est mise en cause, il existe peu de chances qu'une véritable communication puisse exister.

Nous avons essayé dans cette section de montrer que l'aide à la décision apparaît beaucoup plus complexe que ne laisse sous-entendre le littérature s'y rapportant. Les liens unissant les décideurs, les conseillers et les outils forment certainement un écheveau inextricable. Du reste, ce constat vient relativiser l'aspect quelque peu linéaire de notre présentation. Néanmoins cette présentation nous a permis de

reconnaître les multiples usages et les récupérations des outils d'aide à la décision; ce faisant, nous espérons pouvoir atteindre un meilleur équilibre entre la rigueur et la pertinence lors de notre démarche d'aide à la décision. C'est également dans cette équilibre (ce compromis) que se pose selon nous une véritable question d'éthique pour les conseillers.

CHAPITRE II: OBJET DE L'ETUDE

En sciences de gestion, deux conceptions concernant l'objet entreprise coexistent et s'entremêlent à l'occasion. La première considère l'entreprise comme un instrument d'analyse qui sert à mieux comprendre comment le système de prix coordonne l'allocation des prix. La deuxième impose l'organisation comme le véritable objet d'analyse. Ici, on cherche avant tout à comprendre le fonctionnement de l'entreprise, à saisir les processus de décision et de résolution de problèmes qui sont vécus par les gestionnaires. Comme cette vision a le mérite de souligner les problèmes réels, nous y adhérons.

Comme terrain d'étude, nous avons retenu la bureaucratie professionnelle publique parce qu'elle constitue, à bien des égards, une forme d'organisation captivante pour le chercheur.

Captivante, elle constitue un terrain d'observation intéressant en raison de sa complexité particulière, encore moins accessible que ne l'est l'entreprises aux seules interprétations « contractualistes » typiques de certaines théories économiques de l'organisation.

Captivant, ce type d'organisation reste cependant relativement délaissé par les chercheurs en sciences de gestion, traditionnellement attirés par les entreprises industrielles et commerciales.

Captivante, elle représente une catégorie importante d'organisation à partir du moment où elle prend en charge des fonctions sociales et sociétales essentielles. Le cas de l'hôpital public qui nous intéresse plus particulièrement ne fait pas exception, bien au contraire.

Captivante, l'organisation hospitalière rencontre des problèmes de contrôle et permet l'élaboration d'une problématique intéressante.

En effet, « pour coordonner ses activités, la bureaucratie professionnelle s'appuie sur la standardisation des qualifications et sur le paramètre de conception qui y correspond, la formation et la socialisation. Elle recrute des spécialistes dûment formés et socialisés - des professionnels - pour son centre opérationnel, et leur laisse une latitude considérable dans le contrôle de leur propre travail. » (Mintzberg, 1982)

Par contre, de nombreux écrits attestent que les responsables sont relativement impuissants face à des professionnels qui ne sont pas consciencieux ou qui ne désirent pas s'impliquer. De la même façon, il semble que l'autonomie des professionnels permet non seulement à ces derniers d'ignorer les besoins de leurs clients, mais encourage même certains à ignorer les besoins de l'organisation. La standardisation des qualifications semble donc être un mécanisme de coordination peu congruent qui ne parvient pas à régler tous les problèmes qui surgissent dans la bureaucratie professionnelle.

Cette primauté de la standardisation des qualifications implique également que les mécanismes de coordination formels sont peu représentés et souvent fort contestés par les professionnels de la santé

qui détiennent le pouvoir de la compétence. D'ailleurs, dans les bureaucraties professionnelles publiques , le processus d'allocation budgétaire comme mécanisme de coordination formelle (ou d'intégration) est souvent contesté par les professionnels qui y oeuvrent. De plus, étant donné l'autonomie des spécialistes et donc leur pouvoir, nous trouvons généralement dans les hôpitaux publics autant de partitions (de sous-ensembles) que de spécialités médicales[119]. Cette spécialisation horizontale implique donc qu'il existe une forte différenciation au sein du centre opérationnel. Cette différenciation est d'autant plus forte que les spécialistes ont une tendance naturelle à vouloir cultiver leur différence (et donc leur pouvoir).

Un tel constat se rapproche des conceptions de Lawrence et Lorsch (1973) qui, poursuivant les travaux de Parsons, proposent deux notions qui caractérisent l'agencement structurel des organisations: le degré de différenciation et le degré d'intégration. En effet, l'hypothèse générale de Lawrence et Lorsch selon laquelle plus les degrés de changement et d'incertitude d'environnement augmentent, plus la différenciation interne s'accentue de même que le besoin d'intégration, explique probablement une partie de l'efficacité de l'organisation que l'on peut définir comme le degré d'adéquation de ces deux états (différenciation/intégration) aux contraintes externes. Dans cette perspective, il est vraisemblable que plus l'organisation est différenciée, plus il est difficile de faire collaborer les départements ou les unités entre elles. Il est alors indispensable de mettre en place des mécanismes d'intégration pour compenser les forces centrifuges de la différenciation.

---

[119]Nous sommes cependant conscients que d'autres partitions puissent exister.

Nous avons déjà évoqué que la standardisation des qualifications et l'ajustement mutuel qui sont les modes d'intégration les plus couramment utilisés et les plus prégnants au sein des hôpitaux, sont des mécanismes de coordination peu puissants. Par exemple, dans le domaine hospitalier, l'hypothèse précédente semble être confirmée par Cremadez et Grateau (1992) :

> « La standardisation des qualifications, si elle permet à l'ajustement mutuel de s'effectuer dans les meilleurs conditions, n'est pas pour autant exempte de défauts sur le plan organisationnel : elle renforce la latitude de liberté du professionnel au sein de l'hôpital , rendant difficile la mobilisation de celui-ci pour définir et réaliser les objectifs de l'organisation. »

Dans le même esprit, l'intégration par la voie hiérarchique est pratiquement inexistante au sein des hôpitaux. L'intégration par les procédures et les standards est principalement cantonnée aux domaines de prédilection de la technostructure administrative, mais a peu de liens avec le centre opérationnel et a donc peu de retombées significatives sur la coordination de l'organisation.

Le constat précédent n'est cependant pas inquiétant en soi si l'environnement est stable, si les ressources sont disponibles, bref, si l'abondance est présente. À l'inverse, quand l'environnement devient dynamique, quand les ressources se font rares, quand la pression sociale s'accentue, il nous apparaît important de vouloir mieux coordonner les activités de l'hôpital pour demeurer efficace, c'est-à-dire pour respecter un bon dosage du couple différenciation/intégration. Cependant, face à un tel défi, la tentation est grande de vouloir essayer de contrôler le travail des professionnels en utilisant un autre

mécanisme de coordination comme la supervision directe, la standardisation des procédés ou la standardisation des produits. Certes, il peut s'avérer utile dans certains cas de « malpractise » de promouvoir la standardisation des procédés ou des produits pour mieux coordonner les activités, mais ces cas sont probablement rares. De la même façon, il faut cependant se rappeler qu'un travail complexe ne peut être réalisé correctement que s'il est fait sous le contrôle de l'opérateur lui-même et qu'il peut donc difficilement être supervisé (supervision directe).

Tout ceci confirme bien l'hypothèse d'Hofstede (1981) qui considère que quatre critères doivent être pris en considération pour déterminer le meilleur type de contrôle à appliquer au sein des organisations publiques.

1.« Les objectifs sont-ils ambigus?

2.Les produits ou les services sont-ils mesurables, quantifiables?

3.Les liens de cause à effet sont-ils connus?

4.Les activités sont-elles répétitives? »

Comme nous sommes en présence d'activités dont les résultats ne sont pas vraiment mesurables, on peut penser avec l'auteur que l'hôpital public relève soit d'un contrôle par « jugement », soit d'un contrôle « politique ». Mais, quand une ambiguïté existe dans les objectifs, « control is always political control, dependant on power

structures, negotiation processes, the need for the distribution of scarce ressources, particular interests and conflicting values. » (Hofstede, 1981) Trois raisons expliquent cette ambiguïté, à savoir: la turbulence de l'environnement, le manque de connaissances de la relation fins-moyens et l'existence de conflits sur les valeurs et/ou les intérêts partagés.

Étant donné que le contrôle d'un hôpital public est soit un contrôle par « jugement » soit un contrôle « politique », étant donné que le principal mécanisme de coordination est un mécanisme peu puissant, peut-on alors mieux maîtriser les hôpitaux publics?

Lors de la revue de littérature, nous avons pu avancer que la philosophie du management scientifique a eu et continue à avoir des retombées essentielles sur le contrôle des organisations du secteur public et sur les entreprises. Dans cette optique, les outils budgétaires traitent l'allocation des ressources comme un problème économique où des solutions intelligentes peuvent être trouvées par des analyses techniques appropriées. C'est dans ce cadre d'analyse économique poussée que certaines techniques généralement issues de l'entreprise privée ont vu le jour, comme par exemple le PPBS (Planification Programmation Budgétisation Système) et le BBZ (Budget à Base Zéro). Néanmoins, peu d'études ont montré que l'adoption de ces derniers outils (budget à base zéro, rationalisation des choix budgétaires, etc.) avaient eu pour effet d'augmenter de façon

significative l'efficacité ou l'efficience du secteur public[120]. Malgré cela, ces techniques et leur descendance continuent à être vantées et promues au sein des organisations publiques.

Face à un tel constat, on peut se demander si le processus d'allocation budgétaire n'est pas qu'un simple cérémonial pour l'extérieur ? (Covaleski et Dirsmith, 1983) ou, s'il peut encore, être un outil valable pour effectuer un contrôle réel ?[121]

Ce même paradoxe a amené DiMaggio et Powell (1983) à considérer que ces processus isomorphiques sont utilisés plus dans une optique de légitimation face à un environnement prégnant que dans une optique d'efficience pure.

De la même façon, nous pouvons remarquer avec Bouquin « qu'une conception dialectique du contrôle apparaît. On lui attribue une fonction externe mythique, ou plus exactement de conformisme par rapport à des normes sociales de « bonne gestion », à côté d'une fonction interne plus traditionnelle qui, en cas de contradiction débouche sur un double système l'un officiel, l'autre réel, l'un à usage interne, l'autre à usage externe... » Cette conception dialectique du contrôle nous semble tout à fait pertinente au cas du CHRR qui nous intéresse. Elle l'est d'autant plus qu'en proposant un dépassement de

---

[120] Voir Wildavsky, 1975; Jönsson, 1982; Jablonski et Dirsmith, 1978; Bégin, Labelle et Bouchard, 1988.

[121] Il est très difficile, voire impossible pour le directeur financier de contrôler les activités générées par le corps médical d'autant plus que ceux-ci sont rénumérés à l'acte et par un organisme extérieur au CHRR.

cette contradiction entre le contrôle réel et le contrôle représentation, nous espérons pouvoir rééquilibrer la situation[122].

Mais quelle signification donne-t-on à ce vocable contrôle ? Une des réponses les plus marquantes pour baliser ce champ du contrôle a été produite par Anthony (Anthony, 1965) qui distingue trois sous-ensembles : la planification stratégique, le contrôle de gestion et le contrôle opérationnel. Le premier processus consiste à décider des objectifs de l'organisation, des changements de ces objectifs, des ressources utilisées pour les atteindre, et des politiques qui doivent gouverner l'acquisition, l'utilisation et l'abandon de ces ressources. Le second processus est celui par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente dans la poursuite des objectifs de l'organisation. Le processus de contrôle opérationnel consiste à s'assurer que des tâches spécifiques se déroulent de manière efficace et efficiente. Dans cette version, Anthony voyait le contrôle de gestion comme un contrôle des ressources financières axé sur le cycle budgétaire et le suivi des écarts. Cette vue du contrôle de gestion a ouvert la porte à de nombreuses critiques. Parmi celles-ci, on retrouve essentiellement les critiques portant sur la vision mécaniste des organisations ainsi que celles portant sur l'aspect réducteur des ressources financières. Prenant en considération certaines de ces critiques, Anthony et Herzlinger (1980) formulent une nouvelle définition du contrôle de gestion comme : « le processus par lequel les managers s'assurent que la stratégie se réalise de façon efficace et efficiente. » Nous remarquons que cette nouvelle définition du contrôle de gestion ne diffère guère de la définition formelle du contrôle

---

[122] Il existe actuellement un conflit larvé entre le département des finances et le corps médical.

opérationnel, nonobstant un mot important : stratégie au lieu de tâche. Le contrôle opérationnel étant : « le processus par lequel les managers s'assurent que les tâches se réalisent de façon efficace et efficiente. »

Comme le suggère Bouquin (1990), « cette similitude de définition nous amène à nous poser la question de savoir quel critère permet de désigner ce qui est contrôle de gestion et ce qui ne l'est pas. »

Cette quête sur l'identité du contrôle de gestion a constitué le point d'ancrage de notre réflexion initiale. En faisant nôtre la proposition séduisante de Besson et Bouquin (1991), nous allons définir le contrôle organisationnel « comme un processus permettant la représentation de la complexité par l'élaboration d'un référent et comme processus permettant une unification à priori et au moindre coût d'un ensemble d'activités de gestion décentralisées. »

Même si les propos des auteurs ciblent d'abord le contrôle de gestion dans les organisations industrielles, nous pensons avec eux que leurs propos demeurent tout à fait pertinents pour le contrôle de gestion dans les organisations publiques.

Cependant, la définition du contrôle organisationnel proposée ci-dessus nécessite quelques commentaires.

En premier lieu, l'activité de modélisation pour réaliser un référent est une activité coûteuse (coût de l'expertise, coût de communication de l'information,...). Il est donc essentiel d'avoir un outil qui permette de colliger les éléments de cette expertise, cette connaissance. Cependant cette activité de modélisation coûteuse a pour corollaire de

« pouvoir contribuer à l'économie des processus de coordination en réduisant l'opacité naturelle des réalités de gestion et en améliorant la visibilité de gestion. »

En deuxième lieu, l'activité de modélisation est une activité dynamique et continue dans le temps. Par le fait même, elle est indissociable du processus d'apprentissage dont débattent actuellement de nombreux auteurs. (Argyris et Schön, Stein, Lee...)

Trop longtemps en effet, ce processus d'apprentissage a été perverti au détriment d'une approche centralisée et bureaucratique essentiellement financière. Par contre, si l'on conçoit le processus de contrôle de gestion...«comme de véritables processus horizontaux et verticaux (ascendant et descendant) de socialisation de l'information de gestion, se pose alors le problème crucial de l'apprentissage dans sa double dimension :

- la dimension de la production d'une connaissance nouvelle par un acteur singulier de l'organisation, quelle que soit la nature de cette information (stratégique ou opérationnelle) et quelle que soit la position hiérarchique de cet acteur.
- la dimension du partage et de la diffusion de cette information dans le système d'acteurs.» (Besson et Bouquin, 1991)

De cette définition naît un véritable défi pour la fonction contrôle de gestion. Et, comme le mentionnent les auteurs : « se focalisant sur une gestion des écarts entre le référent désiré (le standard) et la performance réalisée, la régulation accentue la question de la cohérence des actes de gestion avec les normes en vigueur (adéquation aux normes), au risque de perdre le sens de la réalité (pertinence des

normes) ; alors que mettant l'accent sur la gestion de l'écart entre la réalité et le référent, l'auto-organisation accentue au contraire la question des actes de gestion (adéquation des normes). »

Même si l'on accepte cette perspective, à savoir le rôle majeur de la fonction contrôle de gestion dans la production et la diffusion de ce référent, il n'en reste pas moins que de connaître les informations à incorporer dans ce référentiel demeure une question pleine et entière. Pour répondre à cette interrogation, une avenue possible est d'emprunter la démarche par niveaux d'abstraction employée par la plupart des méthodes de développement de systèmes d'information telles Merise, Yourdon, Gane et Sarson, etc.

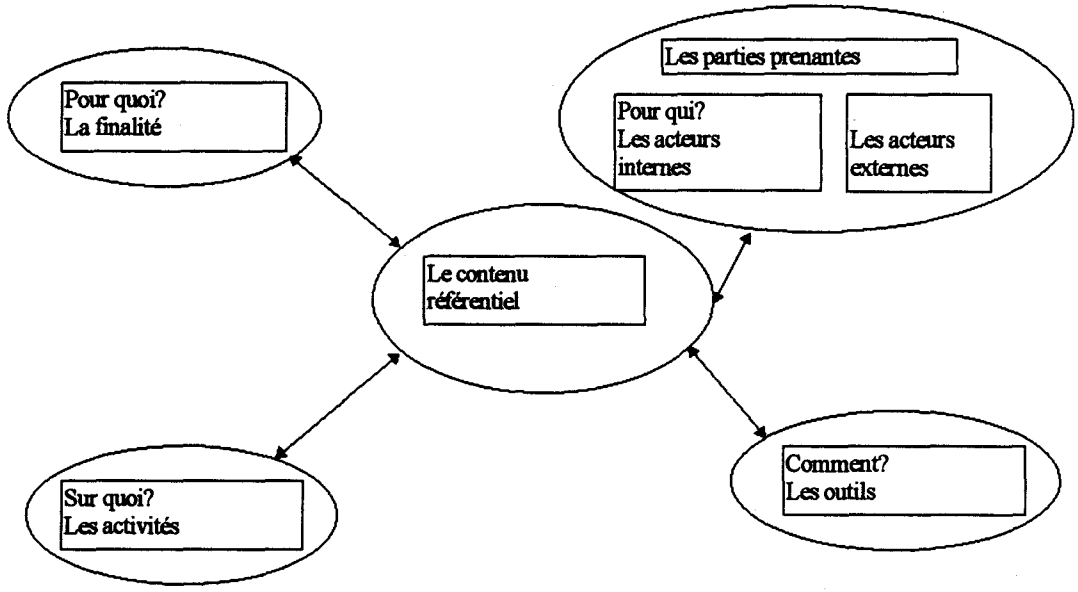
Cette démarche propose trois niveaux d'abstraction avec des préoccupations complémentaires des niveaux conceptuel, organisationnel et physique.

- Au niveau conceptuel, on représente les informations liées aux finalités de l'organisation ainsi qu'à ses modalités de réaction aux sollicitations de son environnement (le pourquoi).
- Au niveau organisationnel (ou logique) on exprime cette même réalité mais telle qu'elle est perçue par les auteurs quels qu'ils soient (le qui, quoi).
- Au niveau physique, on représente les moyens mis-en-oeuvre pour gérer les données ou activer les traitements (le comment).

En appliquant cette démarche (et les questionnements sous-jacent) à la conception d'un système d'information pour le contrôle de gestion, un certain nombre d'hypothèses peuvent être déduites. D'abord, le système d'information doit être conçu pour faire appliquer la stratégie

(la mission) de l'organisation et permettre son actualisation. Ensuite, l'information comptable est trop limitative pour rendre compte de la diversité des actes de gestion ; il faut donc que le système d'information incorpore d'autres éléments d'informations non comptables et prospectifs. Enfin, il faut également que le système d'information tienne compte des caractéristiques personnelles des différents acteurs, de leurs rôles respectifs, de leur pouvoir et de l'usage qu'ils font de l'information. Toutes ces hypothèses sont bien révélatrices de la complexité du contenu référentiel et par le fait même de sa construction par un ensemble d'acteurs disparate (Figure XI).

Figure XI: Adaptée de Besson et Bouquin (1991)



Cette double réflexion sur la compréhension de la fonction contrôle de gestion d'une part, sur la nature de l'information à constituer un référent d'autre part forme le cadre conceptuel sous-jacent de notre approche.

Mais, compte tenu des particularités des hôpitaux en tant que bureaucraties professionnelles, nous avons choisi un des processus essentiel du contrôle de gestion, le processus budgétaire. En effet, ce processus demeure le pivot central dans la fonction contrôle de gestion dans les hôpitaux, malgré de nombreuses critiques que nous essayerons de prendre en considération. Ceci est vrai pour au moins deux raisons.

Premièrement, nous sommes en présence d'activités dont les résultats ne sont pas vraiment mesurables (absence ou ambiguïté et équivocité des mesures), et il est bien connu qu'en pareil cas le contrôle se joue ex ante à travers la négociation budgétaire et ex post par la vérification de la consommation des budgets alloués. Du reste, c'est ce genre de constat qui a conduit à l'invention du BBZ pour tenter de maîtriser les services dits non directement productifs dans les entreprises. (Pyrrh, 1973; Tchénio et al., 1983) Or, le budget-base-zéro (BBZ) se présente avant tout comme une procédure d'allocation. Comme le souligne Bouquin (1986), « l'objectif est de relier les moyens alloués à un service rendu en contrepartie, décrit par des indicateurs qui serviront de base à la mesure des performances. [...] Elle conduit donc la hiérarchie à s'interroger sur les urgences respectives des missions proposées par les unités postulant à l'obtention de ressources nécessairement limitées. Quoique très intéressante dans son principe, cette méthode comporte certaines limites:

- elle est lourde et son application est à envisager plutôt sur un cycle bisannuel ou trisannuel qu'annuel;
- elle n'est d'application simple que si les activités engagées l'année N-1 peuvent être supprimées en N sans que les coûts et moyens qui leur étaient affectés soient reportés sur d'autres unités.

Mais, surtout, elle se prête à bien des manipulations, le « jeu » consistant à envisager des alternatives fantaisistes ou des extensions d'activité inacceptables pour mieux faire admettre les propositions auxquelles on tient - d'autant plus qu'en théorie le niveau minimum de fonctionnement ne suppose pas le maintien de tous les effectifs existant dans l'unité. »

Deuxièmement, le processus budgétaire est encore souvent le seul processus transversal de coordination financière.

Wildavsky (1975, 1979) est un des premiers auteurs[123] à avoir signalé que le système budgétaire possède plusieurs fonctions hormis le contrôle des ressources. Il constitue aussi une forme et une source de pouvoirs. Selon l'auteur, le budget peut s'appréhender comme la cristallisation des tensions et des conflits inhérents à toute organisation et donc des pouvoirs[124]. Il est vrai aussi que la hiérarchie et l'autorité sont traditionnellement plus marquées au sein du secteur privé, rendant donc cette négociation moins apparente et sans doute, moins vive.

> « Des liens intimes unissent le processus budgétaire et le jeu politique. Les budgets réalistes sont une expression de jeux politiques d'ordre pratique. L'allocation des ressources reflète nécessairement la distribution du pouvoir. Le processus budgétaire est tellement fondamental qu'il doit refléter les normes régissant la vie dans une culture politique donnée, car c'est à cause des choix

---

[123] À tout le moins, un des plus cités.

[124] Il est vrai aussi que la hiérarchie et l'autorité sont traditionnellement plus marquées au sein du secteur privé, rendant donc cette négociation moins apparente et sans doute, moins vive.

inhérents à la distribution de ressources limitées que les consensus s'établissent et que les conflits se produisent.» (Wildavsky, 1975)

L'allocation des ressources émerge donc à travers un jeu subtil d'acteurs. Jeu qui est prédéfini par certaines règles et, pour lequel, certains assument le rôle « d'avocat de la cause » et d'autres, celui de « gardiens du trésor ». Pour cet auteur, le jeu budgétaire est donc, par nature, politique et ce jeu politique ne constitue certainement pas un dysfonctionnement. De la même façon, il apparaît que le discours tenu par les principaux acteurs n'est pas neutre. Ainsi que le note si justement Pfeffer: « The task of political language and symbolic activity is to rationalyze and justify decisions that are largely a result of power and influenze, in order to make these results acceptable and legitimate in the organization. » Cet effort de légitimation est d'autant plus important que ces organisations publiques possèdent généralement des processus de prise de décision équivoques et des objectifs souvent contradictoires.

Ainsi, Burchell et al. (1980) établissent que les systèmes de contrôle deviennent souvent des mécanismes autour desquels les intérêts sont négociés, les contre-propositions articulées et les processus politiques explicités.

La thèse de départ qui sert de point d'appui à un travail à la fois clinique et théorique est donc de concevoir le processus d'allocation budgétaire comme un processus d'apprentissage comportant trois phases interreliées et complémentaires: la finalisation, le pilotage et la post-évaluation. Finaliser[125], c'est définir les objectifs et les moyens adaptés, les critères d'allocation, les conditions de remise en cause des critères, etc. Piloter, c'est en cours d'action, faire le point et prendre si nécessaire les actions correctives. Post-évaluer, c'est identifier les causes d'échecs éventuels dans une perspective de capitalisation d'expérience. Cependant, ce processus d'apprentissage peut être perturbé dès qu'une des phases connaît des difficultés.

En effet, dans un article où il combine quatre critères pour développer une typologie des contrôles de gestion, Hofstede remarque que le critère sur l'ambiguïté ou la non ambiguïté des objectifs est le plus important, voire le plus dictatorial.(Hofstede, 1981) Pour cet auteur, c'est bel et bien la phase de finalisation (des objectifs) qui demeure la plus cruciale. Par contre, Ouchi considère que c'est la phase de post-évaluation des objectifs qui est la plus difficile. (Ouchi, 1979) Mais, dans les deux cas, les auteurs remarquent que c'est par le consensus qu'une solution pourra émerger (gestion par les clans pour Ouchi et négociation pour Hofstede[126]).

---

[125] Nous avons repris le terme « finaliser » même si le terme peut paraître incongru pour un processus éminemment dynamique.

[126] « A third method which is often used when there are conflicts of perceived interests and/or values is that of negotiation.» (Hofstede, 1981).

Dans le cadre de ce travail, nous allons concentrer notre analyse uniquement sur la phase de finalisation, c'est-à-dire de structuration du référentiel, car elle semble être la plus délicate. (voir Burchell, Hofstede, Wildavsky, etc.) En effet, la négociation du budget constitue, nous semble-t-il, le moment fort de la négociation interne entre les différentes parties prenantes.

Deux raisons supplémentaires expliquent ce choix, la première repose sur l'urgence de la situation que connaît l'hôpital pour l'allocation de ressources de plus en plus limitées, la deuxième porte sur l'accessibilité des données de terrain, par le chercheur, pour une longue période de temps.

Par contre, et même si nous avons opté pour le processus de finalisation, nous sommes cependant conscient de la difficulté à séparer un élément d'un ensemble interrelié de trois processus (finalisation, pilotage et post-évaluation). À certains moments, il est vrai aussi que le chercheur n'a pas d'autres choix que de restreindre l'étendue du domaine à l'étude. Cette contrainte de faisabilité n'est sans doute pas non plus étrangère à ce choix.

Finalement, une dernière raison invoquée par Hofstede (1977) explique ce choix.

« La participation tend à accroître la pertinence des standards à l'égard de la tâche du participant, et influence sa motivation ; elle conduira aussi à un sentiment d'intégration. Finalement, la participation

à l'établissement des standards fait fonction d'exutoire par rapport aux objectifs à atteindre, elle représente un mécanisme garantissant un certain degré d'équilibre et d'équité dans le système. La participation à l'établissement des standards conduit à une communication améliorée et à de meilleurs standards : elle change le système d'établissement des standards en un système d'apprentissage. »

L'objectif de notre recherche est de proposer, à partir d'une approche constructiviste, une nouvelle méthode d'allocation budgétaire basée sur une prise en compte de la complexité inhérente aux bureaucraties professionnelles. Plus précisément, nous inscrivons notre analyse dans une perspective où le processus d'allocation budgétaire doit être saisi comme un processus d'apprentissage, révélateur et/ou moteur des schémas d'interprétation, sur toile de fond de jeux politiques internes et externes. Comme dans cette optique le processus de finalisation semble être le plus pénalisant, seul ce dernier processus est étudié dans cette recherche.

Comme nous l'avons mentionné auparavant, la constitution du contenu référentiel par un ensemble d'acteurs disparates et souvent en opposition, n'est pas chose aisée. C'est la raison pour laquelle nous avons cherché un outil qui pourrait s'accommoder de ces points de vue quelquefois divergents et qui permettrait d'obtenir une représentation, une carte commune et consensuelle de cette complexité, c'est-à-dire du cadre référentiel. (Vennix et Gubbels, 1992)

SECTION I: CADRE PARADIGMATIQUE

1 INTRODUCTION

Cet outil est l'analyse de contenu. Celle-ci sera exercée de façon qualitative et quantitative par le biais d'un système d'analyse de textes par ordinateur (SATO) sur un ensemble d'entrevues préalablement dactylographiées des principaux « stakeholders internes ». Ce choix d'instrument n'est pas neutre. Il doit se comprendre comme le résultat d'une combinaison de trois axes :

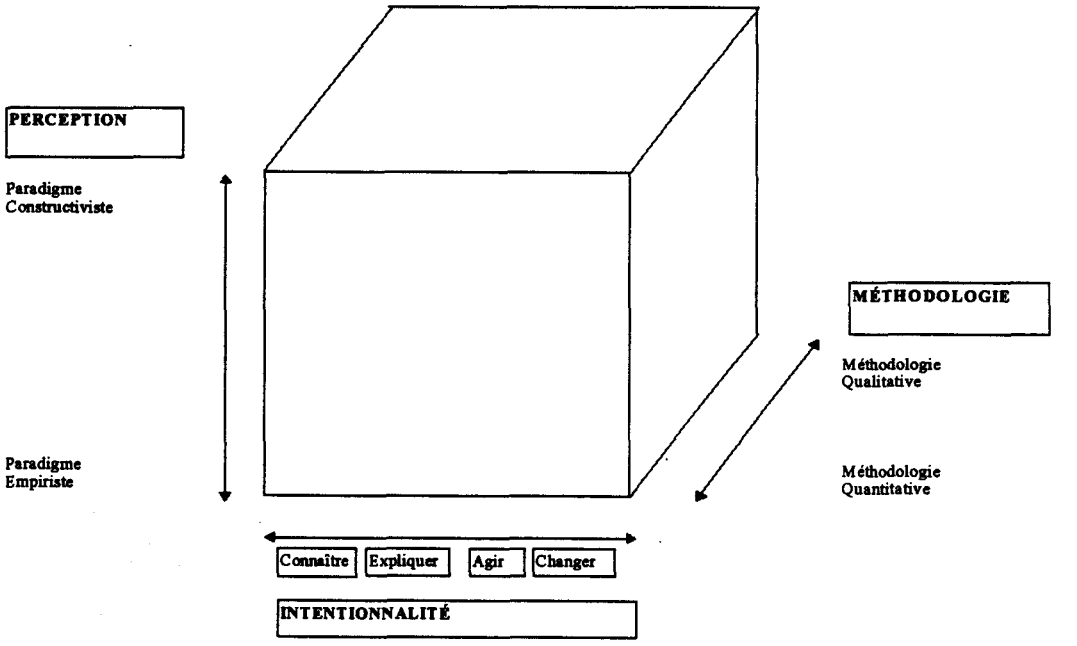
- la clarification de la perception qu'a le chercheur de l'univers;
- la spécification de l'intention du chercheur[127];
- la définition de l'orientation méthodologique traduisant les actions du chercheur. (Bouchard et Gélinas, 1989)

---

[127] Toute activité humaine de recherche porte intention.

Un équilibre logique des trois dimensions est souhaitable dès lors que l'on veut une recherche harmonieuse et cohérente en ce qui a trait à la méthodologie. Nous allons reprendre brièvement ces trois dimensions (Figure XII).

Figure XII: Adaptée de Bouchard et Gélinas (1989)



Le premier axe de la perception du problème postule ici que tout être humain entretient un mode spécifique de relations avec la réalité.

> « Ces relations, avant tout de l'ordre de l'expérentiel et du perceptuel, peuvent et doivent être conscientes et explicites. On peut avoir une perception du réel centrée sur l'objet selon une régularité absolue ou relative[128]. Il est possible aussi de concevoir la

[128] Pour cette vision empiriste, ce sont les faits empiriques qui rendent compte de la réalité et non les individus.

réalité comme centrée sur le sujet[129]. Dans ce dernier cas, on peut considérer que la régularité est plutôt accordée qu'inhérente à l'objet et qu'elle est le fruit de l'interaction entre le sujet et l'objet. Dans un tel contexte, il est difficile -voire impensable- d'adopter une vision déterministe des choses puisque les sujets développent eux-mêmes les relations entre les faits et événements selon une dynamique qui se prête difficilement, sinon aucunement, à la prévision de la logique causaliste, quelle soit absolue ou situationnelle (contingente). »

Comme un des objectifs de notre recherche est la construction d'un cadre référentiel, nous croyons que l'approche constructiviste semble être la plus appropriée. Dans cette perspective, le sujet est d'une part en perpétuel processus d'assimilation de nouvelles connaissances (sur l'objet) et d'autre part, en processus d'accommodation de ces dernières avec une représentation antérieure de l'objet. (Piaget, 1967)

Le deuxième axe porte sur l'intention du chercheur, que l'on peut qualifier plutôt comme une spécification plus opérationnelle de la

---

[129] Dans cet univers construit, « la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique objective; elle concerne l'organisation de nos représentations d'un monde constitué par nos expériences, nos modèles du monde. Ainsi, ne postulant plus la réalité de la réalité, mais seulement la représentabilité de nos expériences, nous ne pourrons plus définir la vérité par la perception de la superposition de ce réel et du modèle de ce réel. En revanche, nous saurons reconnaître l'adéquation des modèles de notre expérience du monde avec cette expérience. » (Le Moigne, 1990)

finalité de la recherche, déclinée souvent par les termes fondamentale, appliquée ou interactive. Sous le vocable recherche fondamentale, se situent généralement les intentions de connaître et d'expliquer alors que sous le vocable recherche appliquée se situe l'intention d'agir. Quant à la recherche interactive, elle porte sur l'intention de changer. En précisant ces termes, nous pourrions dire que l'intention de connaître peut se comprendre comme étant liée à une étude exploratoire de l'objet. Vouloir expliquer porte sur l'établissement de liens significatifs (générant du sens) entre diverses connaissances sur l'objet. Vouloir agir commande une volonté d'étude de l'objet dans ses implications pour l'action, donc sur l'agir. Quant à la quatrième catégorie, qui porte sur l'intention de changer, elle est centrée sur les relations entre l'objet et le sujet dans l'action. Dans le cadre de ce travail, notre intention est de changer ; quoiqu'en parallèle, il existe certainement de façon implicite une volonté d'expliquer et d'agir[130].

Le troisième axe porte le continuum méthodologique[131], allant d'une méthodologie de type laboratoire (quantitative) à une méthodologie de type terrain (qualitative)[132]. Nous avons placé en annexe différentes méthodes disposées selon ces deux pôles méthodologiques. Depuis de nombreuses années, il existe une véritable

---

[130] Selon les résultats de l'étude, il est envisageable de penser que nous pourrons améliorer le modèle comportemental du processus budgétaire exposé dans la revue de littérature. Ce modèle correspond, du reste, à une vision causaliste où la perception de la réalité est centrée sur l'objet.

[131] Cet axe constitue en quelque sorte la résultante des deux autres.

[132] Cette polarisation illustre plus une tradition qu'un positionnement absolu.

polémique entre les tenants des approches quantitatives et ceux des approches qualitatives. (Brabet, 1988 ; Deslauriers, 1991 ; Pourtois et Desmet, 1988) Pour certains auteurs, les deux approches relèvent de deux façons différentes de voir le monde. Pour d'autres, il s'agit plutôt d'un continuum. D'autres chercheurs constatent enfin une certaine convergence des deux approches. (Huberman et Miles, 1991) C'est cette intégration que Palys désire lorsqu'il soutient que : « There are no rules that prevent quantitative research from being in context, phenomenological, inductive, exploratory, and/or constructionist. Nowhere is it written that qualitative research cannot be concerned with generalizability, detached, deductive, explanatory, and/or realist. » (Palys, 1991)

Enfin, d'autres auteurs -comme Lee- prônent une intégration dynamique des deux approches. (Lee, 1989) Pour celui-ci, l'intégration des deux approches peut se réaliser à partir d'un cadre comprenant trois niveaux de compréhension: subjective, interprétative et positiviste. En ce qui nous concerne, nous considérons ce débat « quantitatif-qualitatif » comme une question d'interaction entre plusieurs pôles dont notamment le chercheur et toute son expérience accumulée au plan théorique et pratique (y compris ses préférences et croyances qu'elle que soit son origine), sa pratique de recherche dans le champ concerné, sa théorie, le contexte de son étude et l'objet même de sa recherche.

2 LA SPIRALE OU LE RAPPORT DU SAVOIR D'EXPÉRIENCE ET DU SAVOIR THÉORIQUE

À l'instar de plusieurs de nos gestes quotidiens importants, qui proviennent d'une séquence ininterrompue et récurrente

d'expérimentations (essais) et de réflexions (tentatives pour créer du sens) plus ou moins conscientes, le chercheur élabore son savoir scientifique dans une démarche qui n'est pas exempte totalement de cette expérience quotidienne. Dans cette perspective, il est utile de proposer une conception interactive de ces deux univers d'activités humaines (l'humain agissant et l'humain chercheur) que l'on a tendance à mettre en opposition.

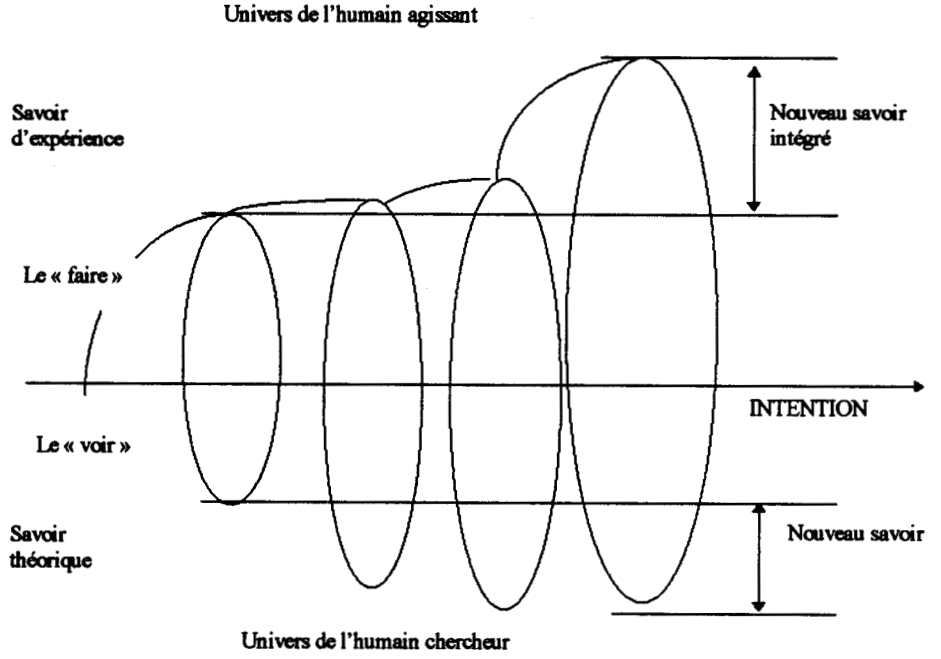
L'univers de l'humain agissant est celui du terrain. Dans ce contexte d'intervention, la source habituelle d'action se retrouve dans des savoirs expérentiels, subjectifs et plus ou moins explicites, selon l'urgence des situations sociales. Dès lors, les « problèmes » sont de l'ordre du « pourquoi faire », du « quoi faire », et du « comment faire ». L'humain agissant est pragmatique, engagé, constamment en situation de terrain; il est à la recherche de moyens pour résoudre des problèmes d'action. La notion de connaissance impliquée est essentiellement de l'ordre du souhaitable et du réalisable. Elle est normative. C'est un univers propre du « **savoir-faire** ».

L'univers de l'humain chercheur relève de la construction de sens, de l'explication des savoirs et de leur intégration conceptuelle pour des fins de généralisation objective. La source de cette conceptualisation se retrouve dans l'ensemble plus ou moins organisé de données et d'interprétations documentées sur une réalité sociale observée. Les problèmes sont ici de l'ordre de la perspective, du « pourquoi voir », du « comment voir », du « quoi voir ». L'humain chercheur est spéculatif, logique, et en situation de réflexion en recul avec le terrain, il est à la recherche de modes d'intégration des savoirs. La notion de

connaissance est de l'ordre de la cohérence et de la preuve dans l'explicitation de la réalité. C'est un univers propre au « **savoir voir** ».

L'interaction entre ces deux univers d'activités humaines se présente dans un mouvement d'alternance continuel et progressif vers l'intégration d'un savoir supérieur et d'une pratique plus consciente (Figure XIII).

Figure XIII: La spirale du savoir d'expérience et théorique



Concernant le travail clinique, le Centre Hospitalier Régional de Rimouski a été choisi essentiellement pour trois raisons complémentaires[133].

La première raison est d'ordre méthodologique. La revue de littérature montre clairement que ce type d'organisation est souvent délaissé par les chercheurs en sciences de gestion, traditionnellement attirés par les entreprises industrielles et commerciales avec, pour conséquence, une relative pauvreté des méthodes de gestion, notamment en contrôle de gestion où, hormis le BBZ, peu de méthodes existent. Il est donc légitime de développer des recherches qui visent à améliorer la maîtrise de son fonctionnement, notamment en matière d'allocation et d'emploi des ressources rares qui leur sont attribuées. Ainsi que le remarque Douville, « la gestion au niveau d'un hôpital ne peut plus se contenter de techniques simples et conventionnelles. Les situations nouvelles et complexes que nous vivons actuellement exigent de nouveaux outils, de nouvelles approches. » (Allocution de Douville, Directeur général de l'Hôpital de Montréal, 1992)

Dans le même ordre d'idées, Cremadez et Grateau notent:

---

[133] L'ordre de présentation ci-après n'a aucune signification précise.

> « L'ampleur des listes quantitatives décrivant les moyens dont doit disposer l'établissement contrastent avec la pauvreté des analyses justificatives et la quasi-absence de références à des objectifs. »

Ils constatent également que:

> « Les besoins à satisfaire correspondent à l'évolution statistique des données quantitatives d'activité constatées sur la période antérieure (caractéristique d'une gestion rétroviseur). Les moyens à mettre en oeuvre sont définis par un calcul mathématique sommaire prenant en compte le nombre d'entrées prévisionnelles, un taux d'occupation des lits et une durée moyenne de séjour normalisés par grandes disciplines médicales. L'élaboration de ces documents, souvent cantonnés à la direction et aux chefs de service, témoigne d'un jeu interne du pouvoir qui provoque une agrégation des demandes individuelles par service et l'absence de remise en cause des situations acquises. Les besoins de financement correspondants atteignent souvent un montant tellement disproportionné, au regard des ressources mobilisables, que l'on peut se demander si cet exercice n'est pas simplement destiné à servir d'exutoire aux fantasmes de l'organisation. On a le sentiment que l'on a mis la charrue avant les boeufs et que l'on s'est livré à un exercice de programmation sans avoir suffisamment réfléchi aux objectifs de développement. »

La deuxième raison en regard du choix du cadre clinique s'explique par la complexité du terrain d'observation qu'offrent certaines bureaucraties professionnelles publiques. Cette complexité rend plus problématique certaines explications « contractualistes» typiques de plusieurs théories économiques de l'organisation. Pour

cette raison, nous misons plutôt sur une approche centrée sur l'organisation et sur une meilleure compréhension des processus décisionnels de celle-ci.

La troisième raison est de nature contextuelle. Le CHRR est le plus important des hôpitaux publics à l'est de la ville de Québec. Il offre une gamme étendue de services de 1re, 2e et 3e ligne[134] et qu'il est le principal employeur à Rimouski. Il possède donc une fonction sociale et une fonction sociétale vitales. Comme l'indique la Loi 120[135] : « les établissements ont pour fonction d'assurer la prestation de services de santé ou de services sociaux de qualité qui soient continus, accessibles et respectueux des droits des personnes et de leurs besoins spirituels et qui visent à réduire ou à solutionner les problèmes de groupe de la population. À cette fin, ils doivent gérer avec efficacité et efficience leurs ressources matérielles et financières et collaborer avec les autres intervenants du milieu. »

Par un souci de clarté et de simplicité, et afin de reprendre les thèmes exposés ci-dessus, nous avons articulé l'ensemble de notre travail autour de deux thèmes: un premier thème qui est basé sur une

---

[134]Les soins de 1e ligne concernent les services de base. Les soins de 3e ligne sont les services très spécialisés. Cette partition de services ou cette différenciation importante au CHRR explique sûrement une partie des difficultés que les gestionnaires en place éprouvent actuellement pour maîtriser leur organisation.

[135]C'est la loi qui régit les établissements de santé du Québec.

construction des différentes représentations que se font les acteurs du processus d'allocation budgétaire au CHRR et un deuxième thème, plus exploratoire, qui s'intéresse principalement à la méthode multicritère d'allocation et à ses composantes. En effet, nous avons l'intime conviction qu'il serait illusoire[136] de développer un outil d'allocation de ressources sans connaître les cartes cognitives ou les schémas d'interprétation des principaux acteurs externes ou internes (« stakeholder») de l'organisation.

---

[136] Par analogie, le travail de l'architecte ne peut se concevoir sans une excellente connaissance ,a priori, des différents paramètres intervenant dans la construction d'un bâtiment.

SECTION III: CADRE MÉTHODOLOGIQUE

1 L'ANALYSE DE DONNÉES [137]

L'analyse de données (principalement qualitatives) se compose schématiquement de trois flux concourants d'activités: condensation des données, présentation des données et élaboration/vérification des résultats. (voir Figure XIV ci-après). La condensation des données renvoie à l'ensemble des processus de sélection, centration, simplification, abstraction et transformation des données « brutes » figurant dans les transcriptions des notes de terrain. Elle appartient à l'analyse car elle procède à des choix analytiques quand, par exemple, le chercheur décide de l'unité de codification pour l'analyse de contenu. La présentation des données renvoie à l'assemblage organisé des données qui permet de tirer des conclusions. Mais, comme le texte narratif est généralement difficile à exploiter (texte non structuré, volumineux, etc.), il est recommandé de réduire « cette information complexe en gestalts sélectives et simplifiées ou en configurations faciles à comprendre ». Nous verrons que l'utilisation du logiciel de cartographie cognitive « Graphic-COPE » a été très utile pour l'analyse. Encore une fois il faut retenir, comme pour la condensation des données, que la présentation des données n'existe pas indépendamment de l'analyse: elle en fait partie. L'élaboration et la

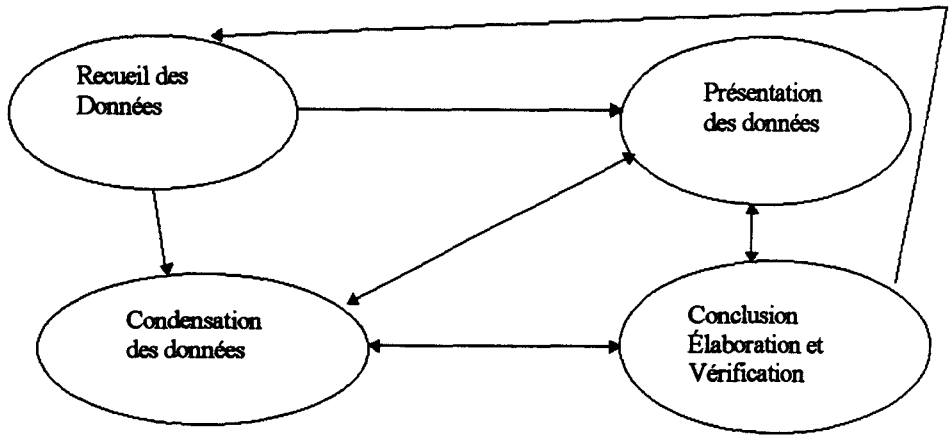
---

[137] La rédaction de cette partie doit beaucoup aux livres de:

- Huberman et Miles, *Analyse des données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes*, paru aux éditions DeBoeck Université en 1991.
- De Ketele et Roegiers, *Méthodologie du recueil d'informations*, paru aux éditions DeBoeck Université en 1991.

vérification des données forment le troisième flux de l'activité analytique. Ces traitements consistent à décider du sens des choses, à noter les régularités, les « pattern », les explications, les configurations possibles, les flux de causalité et les propositions.

Figure XIV: Adaptée de De Ketele et Roegiers (1991)



La recherche qualitative que l'on vient de présenter est donc bel et bien un processus d'investigation dynamique. C'est progressivement que l'on parvient à comprendre un phénomène social et, pour ce faire, on va essentiellement contraster, comparer, reproduire, cataloguer et classifier son objet d'études. Mais cette dynamique de l'analyse qualitative implique que la validité et la fiabilité des instruments utilisés reposent largement sur les compétences du chercheur. Celui-ci doit posséder les caractéristiques suivantes:

•avoir une certaine familiarité avec le phénomène et le milieu étudiés;

•avoir un intérêt pour la dimension conceptuelle;

•avoir une approche pluridisciplinaire;

•avoir de solides qualités d'investigateur, capacité à faire parler les gens.

Nous pensons que le « degré » de compréhension du chercheur est déterminé par le développement de sa propre carte mentale (ou cognitive). Il doit donc être empiriquement cultivé s'il veut dépasser le superficiel ou l'anecdotique. Nous verrons ultérieurement que le processus d'investigation au CHRR dure depuis plus de deux ans et qu'il est toujours présent.

2 LE RECUEIL DES DONNÉES

Le recueil des données peut être défini comme le processus organisé mis en oeuvre pour obtenir des informations, auprès des sources multiples en vue de passer d'un niveau de connaissance ou de représentation d'une situation donnée à un autre niveau de connaissance ou de représentation de la même situation, dans le cadre d'une action concertée dont les objectifs ont été clairement définis, et qui donne des garanties suffisantes de validité. Généralement, on regroupe ces méthodes en quatre catégories:

- la pratique d'interviews (d'entretiens);
- l'observation;
- le recours à des questionnaires;
- l'étude de documents.

Comme la méthode de traitement est l'analyse de contenu, et comme il est rare qu'une seule technique de recueil d'informations permette à elle seule de rendre toute l'information jugée pertinente, nous avons retenu comme méthode prioritaire les entrevues et comme méthode secondaire l'étude des documents.

3 L'ÉTUDE DE DOCUMENTS

Elle concerne principalement l'analyse des documents disponibles au CHRR: documents de communication interne et externe, manuels de procédure concernant le PAB, bilan historique, rapports financiers de 1984 à 1994, plan d'organisation et diverses lois. Nous n'incluons pas dans ses documents, la revue de littérature sur le PAB effectuée auparavant.

L'étude des documents a surtout été utile pour confirmer (ou infirmer), certaines hypothèses ou certaines interrogations que l'interviewé ou le chercheur pouvaient avoir. Elle constitue également une base d'informations nécessaire pour comprendre le développement historique du CHRR.

4 LA PRATIQUE D'INTERVIEWS

L'interview est « une méthode de recueil d'informations qui consiste en des entretiens oraux, individuels ou de groupes, avec plusieurs personnes sélectionnées soigneusement, afin d'obtenir des informations sur les faits ou des représentations dont on analyse le

degré de pertinence, de validité et de fiabilité en regard des objectifs du recueil d'informations. » (De ketele et Roegiers, 1991)

5 L'ÉCHANTILLON

Généralement, l'analyse qualitative travaille avec des échantillons plus petits de personnes et dans moins de milieux que ne le font généralement les chercheurs travaillant par sondage, par questionnaire. De plus, les échantillons qualitatifs tendent à être plutôt orientés que pris au hasard. Ce dernier constat peut s'expliquer par plusieurs raisons dont:

- la définition initiale de l'univers à étudier est plus limitée, comme cette étude du PAB au CHRR;

- les processus sociaux possèdent une logique et une cohérence (par exemple, de pouvoirs internes et externes) qui deviennent inutilisables en cas d'échantillonnage aléatoire des individus.

Reconnaissons d'ailleurs avec Michelat que « dans l'enquête qualitative, compte tenu de la quantité d'informations recueillies dans chaque entretien, seul un petit nombre de personnes sont interrogées, dont le choix ne peut s'effectuer en fonction de critères de représentativité au sens statistique du terme. On a, au contraire, intérêt à choisir les personnes interrogées en fonction de la plus grande diversité possible des attitudes supposées à l'égard du thème de l'étude, à partir des variables dont on peut penser qu'elles jouent un

rôle dans la structuration du champ que l'on veut explorer. » (Michelat et al., 1977)

Finalement, les échantillons d'individus en analyse qualitative possèdent un aspect dynamique essentiel à appréhender et à contrôler dans la construction de toute réalité sociale[138], quelle qu'elle soit.

Pour trouver les acteurs de notre étude, nous avons procédé en deux étapes successives. Dans un premier temps, à partir de l'identification du problème à l'étude, nous avons pris contact avec un premier groupe de volontaires[139] composé essentiellement de personnes qui participaient activement au processus d'allocation budgétaire et de personnes qui avaient une ancienneté importante[140]. La plupart de ces personnes possédaient ces deux caractéristiques (forte implication dans le PAB et ancienneté importante). Cette première étape s'est déroulée d'avril à juin 1993 et nous a permis d'affiner notre problématique, mais aussi et surtout d'identifier les sujets pour la seconde phase. On peut schématiser comme suit ce processus circulaire suivi durant la première étape.

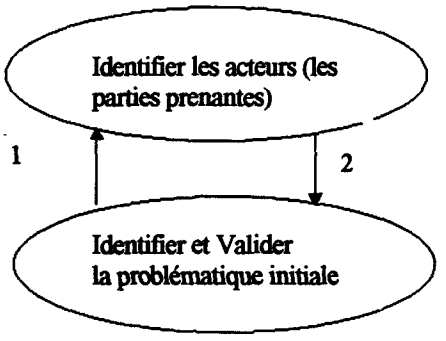
---

[138] Le concept de validation continuelle des acteurs provenant du domaine de la gestion de projets, et développé par Urli en est un exemple.

[139] Comme cette étude a eu le support du comité de direction du CHRR, il nous a été facile de trouver des participants.

[140] Certains auteurs (Blair, Savage, Whitehead, Fottler) préconisent l'emploi de cartes pour répertorier les parties prenantes (les « stakeholders ») externes, internes ou à l'interface de l'organisation, et pour évaluer leur pouvoir respectif.

Figure XV: Les acteurs et la problématique



Dans un deuxième temps, et conséquemment à la première étape, nous avons constitué notre échantillon représentatif des principaux « stakeholders » internes et à l'interface du CHRR. Nous devons reconnaître que les « stakeholders » externes sont absents de cet échantillon final parce que nous possédons une abondante littérature sur leurs opinions et leurs idées concernant le processus d'allocation budgétaire, que ce processus à l'étude est, a priori, interne à l'organisation et finalement, pour des raisons de faisabilité logistique. Nous avons placé, en annexe 1, la liste des personnes retenues et quelques informations les concernant. Sur les 35 personnes sélectionnées pour entrevue, 33 discours ont été analysés. Parmi ces 33 discours analysés de façon qualitative, 25 discours ont été analysés de façon quantitative, par le biais du logiciel SATO (Système d'Analyse de Textes par Ordinateur) développé par F. Daoust de l'Université du Québec à Montréal.

6 LA TECHNIQUE D'ENTRETIEN

Comme nous l'avons mentionné antérieurement (partie sur la méthodologie), nous pensons que la réalité ne peut être que perçue. Dans cet univers construit, « la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique objective; elle concerne l'organisation de nos représentations d'un monde constitué par nos expériences, nos modèles du monde. Ainsi, ne postulant plus la réalité de la réalité, mais seulement la représentabilité de nos expériences, nous ne pourrons plus définir la vérité par la perception de la superposition de ce réel et du modèle de ce réel. En revanche, nous saurons reconnaître l'adéquation des modèles de notre expérience du monde avec cette expérience. » (Le Moigne, 1990)

Une des techniques pour appréhender de façon pertinente ces diverses perceptions de la réalité est d'utiliser la technique de l'entretien. En effet, l'objectif est ici de permettre aux personnes interrogées de s'exprimer dans leurs termes et d'utiliser leurs propres raisonnements. Il s'agit, concrètement, de cerner les représentations et le système de pensée de ces sujets ainsi que la transformation et l'utilisation réelle qu'ils en font. C'est le cas précisément de la manière dont les caractéristiques du processus d'allocation budgétaire au CHRR sont représentées et converties en fonction des valeurs et des normes internes et externes pour devenir une réalité intégrée au fonctionnement du processus d'allocation budgétaire au CHRR.

On distingue habituellement trois techniques d'entretien: directif, non-directif et semi-directif.

- L'entretien est dit directif (ou dirigé) lorsque le discours de la personne interviewée constitue exclusivement la réponse à des questions préparées à l'avance et planifiées dans un ordre précis;

- L'entretien est dit non-directif (ou non-dirigé) lorsque l'interviewer s'abstient de poser des questions visant à réorienter l'entretien;

- L'entretien est dit semi-directif (ou semi-dirigé) lorsque l'interviewer prévoit quelques questions à poser en guise de points de repère.

Dans le cadre de notre étude, nous avons opté pour la technique de l'entretien semi-directif car il présente deux grands avantages:

- les informations que l'on souhaite recueillir reflètent mieux les représentations que dans un entretien dirigé, puisque la personne interviewée a davantage de liberté dans la façon de s'exprimer;

- les informations que l'on souhaite recueillir le sont dans un laps de temps beaucoup plus court que dans un entretien libre, qui ne donne jamais la garantie que des informations pertinentes vont y être livrées.

7 LE CHOIX DES THÈMES

Le choix des thèmes est déterminé par l'objectif de la recherche. Il est cependant nécessaire de répertorier les variables pertinentes qui entretiennent des relations avec le processus d'allocation budgétaire (et par extension avec le système de contrôle) de l'entreprise et de les

agencer dans un modèle de référence. Pour ce faire, l'approche systémique nous semble être une formulation commode du fonctionnement d'une entité complexe telle que l'organisation du CHRR. Dans l'optique d'une telle approche, l'analyse du PAB ne peut se concevoir sans prêter attention aux autres parties de l'entreprise, ni sans mettre au premier plan le problème du degré de cohérence de l'ensemble comme condition ou facteur de performance du système.

Ensuite, et après avoir catégorisée les variables pertinentes, il est nécessaire de comprendre les liens de causalité entre elles.

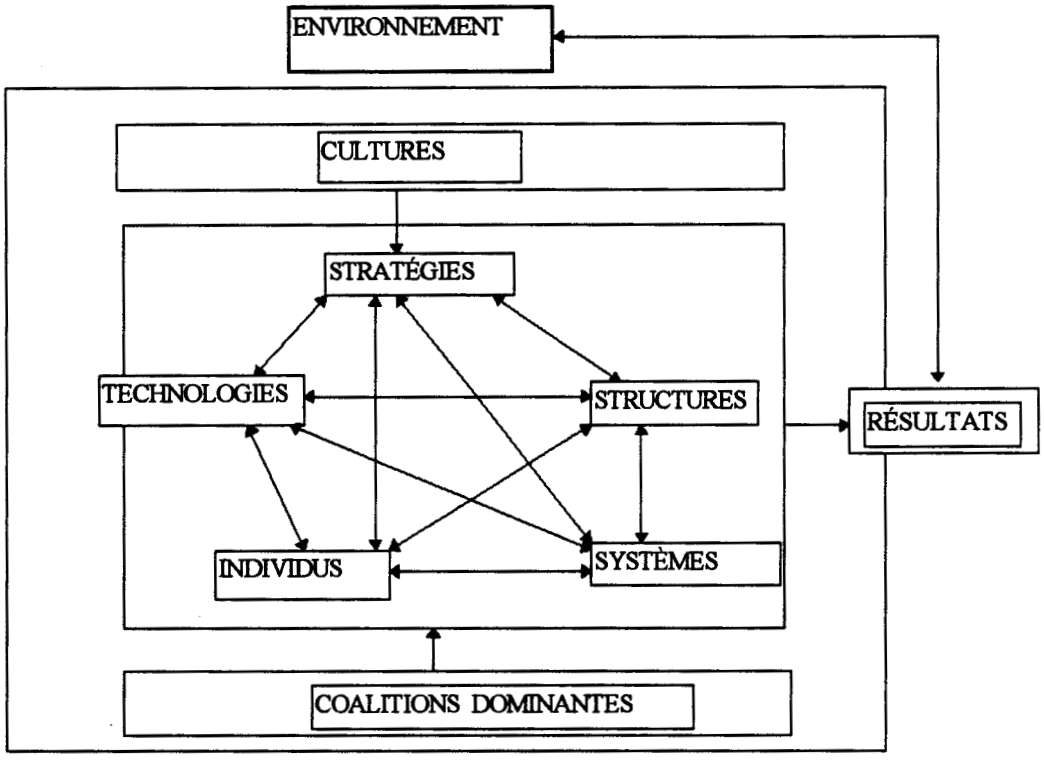
Mais, considérant que la connaissance a priori[141] que nous détenons des relations de causalité est pour l'instant bien imparfaite et/ou que les relations de cause à effet sont essentiellement circulaires, nous avons opté pour un modèle qui évoquent des interrelations entre toutes les variables. Nous avons emprunté le schéma de Desreumaux (1992), lui-même partiellement inspiré du modèle de M.Beer[142]. Ce schéma se présente comme suit:

---

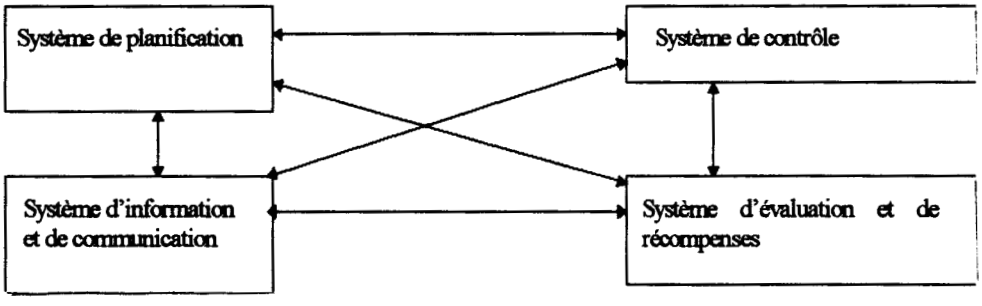
[141] C'est effectivement le cas ici, étant donné le caractère exploratoire de la recherche.

[142] M.Beer, *A social system model for organization development*, T.G. Cummings, Systems Theory for organization development, Wiley, 1980.

Figure XVI: Adaptée de Desreumaux (1992)



Dans le même esprit, le schéma ci-dessous grossit les relations qui unissent plus spécifiquement les variables des systèmes de gestion.



Ainsi, « nous schématiserons donc le fonctionnement d'une organisation en termes d'interdépendances multiples entre neuf catégories de variables.

1. Un environnement multidimensionnel, de complexité et d'incertitude variables, dont trois aspects au moins paraissent particulièrement pertinents s'agissant de comprendre et de maîtriser les structures et pratiques de gestion de l'entreprise:

l'environnement commercial et concurrentiel, l'environnement technologique et l'environnement socio-culturel (les valeurs, la culture de la société ambiante).

2. Des individus, importés de l'environnement, avec leurs compétences et leurs qualités, leurs besoins et leurs attentes, formant ainsi un potentiel que les arrangements organisationnels permettront ou non de révéler et de transformer en performance.
3. Une stratégie, choix du ou des domaines d'activités de l'entreprise et des modalités de gestion de ces domaines.
4. Une technologie, ensemble des équipements, connaissances et compétences techniques nécessaires à la transformation des matières et des informations.
5. Une structure, allocation relativement stable des tâches et des rôles créant un pattern d'activités interreliées et permettant à l'entreprise de conduire et de coordonner ses activités.
6. Des systèmes de gestion, donnant vie à l'organisation en assurant l'information , la prise de décision, l'évaluation et le contrôle, etc.
7. Une coalition dominante: le petit nombre de décideurs principaux dont le poids sur les autres variables organisationnelles est à priori déterminant de par leur position de pouvoir et d'influence. Ces décideurs ont leur personnalité, leurs valeurs, leurs expériences personnelles.
8. Une culture, ensemble des valeurs et de croyances plus ou moins partagées par les membres de l'entreprise et formant une somme informelle de règles de comportement suggérant ce qui est attendu et ce qui sera admis et récompensé (ou, à l'inverse, sanctionné).
9. Des performances, résultats organisationnels économiques et non économiques et des résultats humains. » (Desreumaux, 1992)

Nous avons donc articuler le guide d'entretien autour de ces thèmes. Vous trouverez, en annexe 2, la présentation du guide dans sa version finale.

8 LE DÉROULEMENT

Les entretiens se sont déroulés dans les locaux de l'hôpital, soit dans une salle qui nous était réservée, soit dans le bureau de l'interviewé. Généralement, les entrevues ont duré 1h 30, avec des écarts de plus ou moins 20 minutes. Ils se sont déroulés d'octobre 1993 à février 1994. Nous avons rejeté une entrevue étant donné le comportement totalement défensif de l'interviewé. L'excellente participation des personnes rencontrées s'explique sûrement par une certaine volonté de changement (pas uniquement concentrée sur le PAB) au sein du CHRR.

9 LES TRAITEMENTS ET L'ANALYSE DES DONNÉES

> « L'analyse de contenu est avant tout une pratique inscrite dans une pragmatique. On veut dire par là qu'une analyse de contenu participe de l'histoire d'un processus d'investigation engagé à un moment donné par des acteurs sociaux. Elle n'est qu'une partie de ce processus qui la dépasse et la surdétermine, lui conférant ainsi ses critères de pertinence. Ainsi, dans l'éventail des méthodes et des comportements dont il dispose, l'analyste opérera un choix

qui non seulement tient compte de la fiabilité[143] ou de la validité de ces outils, mais encore de la représentation qu'il se fait de l'interaction de tous les déterminants pragmatiques auquel il est soumis (finalités sociales de l'étude, catégories de personnes impliquées...). Autrement dit, la pertinence d'une méthode d'analyse ne peut être jugée sur d'autres bases que celles de son ajustement à la situation dans laquelle l'analyste intervient. Aussi, s'agit-il moins de travailler sur la théorie de l'analyse de contenu que sur les théories des pratiques de l'analyse de contenu. » (Ghiglione et al., 1980)

Parmi l'ensemble de ces techniques[144], nous avons sélectionné l'analyse catégorielle (thématique) car elle est rapide, efficace à condition de s'appliquer à des discours directs (significations manifestes) et simple, et qu'il existe des logiciels d'analyse de textes facilitant grandement l'exploitation du matériel.

---

[143] L'exemple de l'exégèse, qui a été la première analyse de contenu, nous montre à quel point cette méthode analytique peut être source de subjectivité si l'on pense à tous les débats et à tous les schismes qui se sont joués sur la « lecture » de la bible. Pour cette raison, il est essentiel que l'analyse de contenu soit la plus exhaustive, la plus objective, la plus méthodique et quantitative possible.

[144] Pour une excellente introduction aux diverses techniques de l'analyse de contenu, voir L.Bardin, *L'analyse de contenu*, PUF, 1993.

Comme les autres techniques d'analyse de contenu, les différentes phases de l'analyse thématique s'organisent autour de trois pôles chronologiques:

- la préanalyse;
- l'exploitation du matériel;
- le traitement des résultats, l'inférence et l'interprétation.

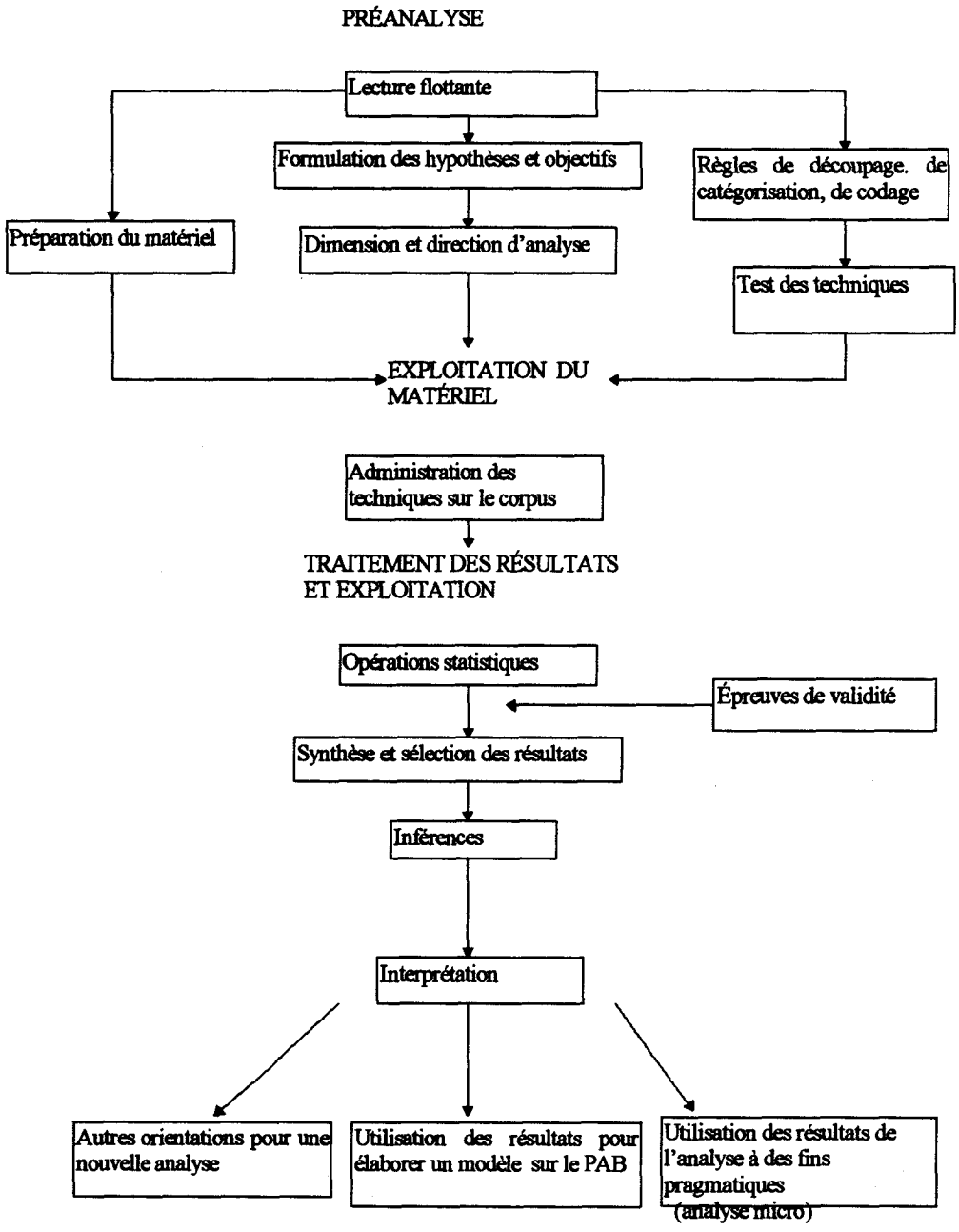
« La préanalyse, c'est la phase d'organisation proprement dite. Elle correspond à une période d'intuitions. Mais elle a pour objectif l'opérationnalisation et la systématisation des idées de départ de manière à aboutir à un schéma précis du déroulement des opérations successives, à un plan d'analyse. Qu'on fasse appel ou non à l'ordinateur, il s'agit d'établir un programme.

L'exploitation du matériel consiste dans l'administration systématique des décisions prises dans la phase précédente. Qu'il s'agisse de procédures appliquées manuellement ou d'opérations effectuées par ordinateur, le déroulement du programme s'accomplit mécaniquement.

Finalement, les résultats bruts sont traités de manière à être significatifs (parlants) et valides. Des opérations statistiques permettent d'établir des tableaux de résultats, diagrammes, figures et modèles qui condensent et mettent en relief les informations apportées par l'analyse. Pour plus de rigueur, ces résultats sont soumis à des épreuves statistiques et tests de validité. Ayant à sa disposition des résultats significatifs et fiables, l'analyste peut alors proposer des inférences et avancer des interprétations à propos des objectifs ou concernant d'autres découvertes imprévues. » (Bardin, 1993)

Nous pouvons schématiser le déroulement de notre analyse thématique, de la façon suivante:

Figure XVII: Adaptée de Bardin (1993)



Parmi ces différentes activités, l'organisation du codage occupe une place importante, car elle implique des choix qui peuvent faire varier sensiblement les résultats. Ces choix sont de trois ordre choix des unités d'enregistrement et de contexte, , choix des règles de comptage, choix des catégories.

Concernant notre analyse, nous avons retenu le mot comme unité de signification à coder. L'unité de contexte choisie a été le segment de trente mots. Cette unité de contexte a été retenue après de nombreux essais sur plusieurs entrevues. Comme le souligne Bardin: « Selon la taille de l'unité de contexte, les résultats (d'analyse) sont susceptibles de varier sensiblement. L'intensité et l'étendue d'une attitude peuvent apparaître de manière plus ou moins accentuée selon la taille de l'unité de contexte choisie. Et en matière de cooccurrences, il est évident que le nombre de cooccurrences augmente avec la taille de l'unité de contexte. »

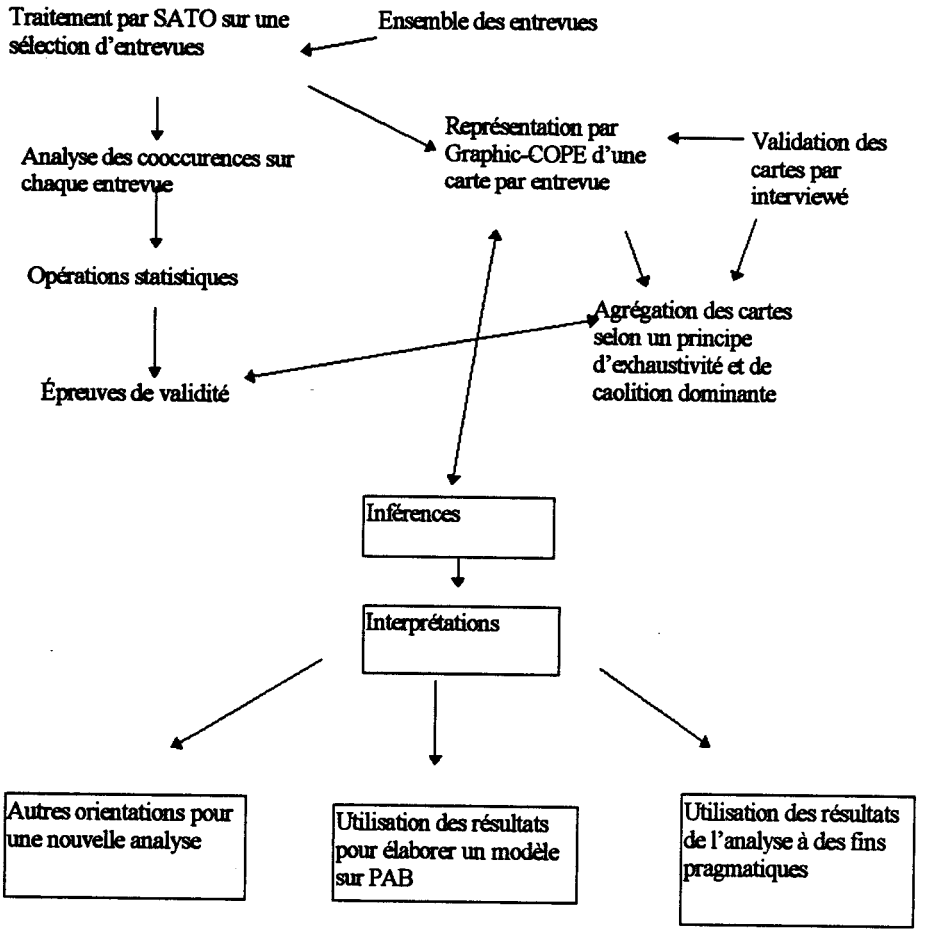
De plus, pour rendre cette démarche plus efficiente (rapidité et flexibilité), nous avons avons eu recours au logiciel d'analyse de textes SATO. Le choix d'utiliser un logiciel s'explique principalement pour les raisons suivantes:

- l'unité d'analyse est le mot, l'indicateur est fréquentiel;
- l'analyse comporte un grand nombre de variables à traiter simultanément;
- on désire effectuer une analyse de cooccurrences;
- la recherche implique plusieurs analyses successives;
- l'analyse demande, en fin de recherche, des opérations statistiques et numériques.

Finalement, pour représenter les résultats sous une forme « parlante », nous avons utilisé le logiciel Graphics-COPE développé à l'université de Strathclyde par Ackermann, Cropper et Eden. Ces derniers définissent leur logiciel de la façon suivante: « Graphics COPE is an ideas management tool. It provides help with structuring problems or situations whether they be complex (requiring analysis to manage with their complexity) or simple ideas (requiring further exploration and scrutiny). The software allows the user to work with a model of ideas, displayed in the form of short phrases linked together by arrows- a map. »

Nous avons schématisé l'introduction de ces deux logiciels dans la démarche générale d'analyse, de la façon suivante:

Figure XVIII: Le déroulement de l'analyse effectuée



10 LES LIMITES DE L'ÉTUDE

Une recherche qualitative dont le but est de développer un nouveau modèle d'allocation budgétaire qui tienne compte des particularités de cette organisation possède un certain nombre de balises qu'il est utile de connaître. Ces limites sont:

- limites liées à la méthodologie;
- limites liées au contexte culturel de l'étude;
- limites liées au contexte de l'organisation.

Les limites exposées ci-dessus nous suggèrent clairement qu'il faut être prudent quant à la valeur d'une connaissance qui découle principalement d'une recherche qualitative. Dans le même ordre d'idées, on peut se demander comment faire pour assurer la scientificité d'une approche qualitative?

Partant d'une comparaison avec les concepts associés à une qualité métrologique des instruments employés en recherche quantitative, Pourtois et Desmet (1990) proposent, comme concepts de scientificité en recherche qualitative : la crédibilité, la constance interne et la fiabilité.

Recherche Quantitative	Recherche Qualitative
Validité interne et externe	Crédibilité, Transférabilité
Fidélité	Constance interne
Objectivité	Fiabilité

La crédibilité signifie une présence « longue » sur le terrain et de nombreuses données émanant de perspectives multiples. L'analyste procède non seulement à la consultation de plusieurs spécialistes (triangulation des sources), mais il soumet les résultats de son analyse aux acteurs qui ont participé aux événements en vue d'une corroboration. Notre démarche a respecté ce premier élément.

La transférabilité porte sur l'échantillonnage. Ce dernier est un élément important qui peut garantir une transmissibilité raisonnable même si elle est limitée. L'approche par les stakeholders (triangulation interne) présentée antérieurement nous semble conforme également à cet élément.

La constance interne existe s'il y a indépendance des observations et des interprétations par rapport à des variations accidentelles ou systématiques tels que le temps, les instruments utilisés, l'expérience et la personnalité du chercheur. La durée de l'étude, le fait d'avoir utilisé un premier échantillon pour tester nos méthodes et nos outils, le fait d'avoir discuté nos résultats mais aussi nos problèmes avec d'autres chercheurs (triangulation des observateurs) et le fait d'avoir utilisé deux techniques de façon concomitante semblent devoir nous garantir une certaine constance interne.

La fiabilité consiste en l'indépendance des analyses par rapport à l'idéologie du chercheur. Ce concept, par les nombreux sens qu'on peut lui attribuer, nous semble certainement le plus difficile à appréhender, donc à justifier.

Ainsi, ayant respecté les principaux concepts de scientificité d'une recherche qualitative, nous croyons pouvoir affirmer que notre recherche est scientifiquement valide.

Voyons maintenant les résultats de cette étude.

PARTIE II: RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

Dans cette partie, nous allons présenter les résultats de l'étude de cas effectuée au centre hospitalier de Rimouski (CHRR) sur le processus d'allocation budgétaire. Dans un premier chapitre, nous rappellerons l'environnement culturel et le contexte local de l'étude. Dans un deuxième chapitre, nous étudierons les résultats provenant des principales représentations du PAB construites par les groupes d'acteurs.

SECTION I: ENVIRONNEMENT QUÉBÉCOIS DE LA SANTÉ

Il est bien connu qu'une des nombreuses différences qui distingue le Canada des États-Unis est l'organisation et la gestion de leur système de santé. En effet, pour ce dernier, la distribution des services de santé est assurée très largement par des compagnies privées alors que ce n'est pas le cas du Canada. Dans ce pays, chaque province a la responsabilité d'organiser la distribution des soins à la population. Cependant chaque province doit respecter cinq principes essentiels qui permettent l'existence d'un tel service public : universalité, gratuité, caractère public des régimes, transférabilité[145].

Au Québec, près de 80% des dépenses de santé sont financés par les budgets de l'État provincial et fédéral. Il existe donc aussi bien au Canada qu'en France, une conception de prise en charge collective des dépenses de santé. À cette première ressemblance s'en rajoute une deuxième, le système canadien de la santé connaît actuellement un certain nombre de difficultés proches de celles que connaît aujourd'hui la Sécurité Sociale française : demande accrue de services, problèmes de financement, rôle et place des différentes professions de la santé.

---

[145] La présentation ci-dessous reprend, pour l'essentiel, un document de travail de Peiser et Bégin intitulé: « La réforme de santé au Québec: Quel avenir pour la profession médicale? », Université Laval, numéro 623, 1993.

Pour répondre à ces difficultés, le Québec a engagé vers les années 80, une réflexion sur une réforme en profondeur de ses services de santé. La commission d'enquête qui en résulta[146], remit le «rapport Rochon» en 1988, le «Livre blanc» en 1990 et, en septembre 1991, la Loi 120 fut votée.

Pour comprendre cette réforme et ses effets, il est bon dans un premier temps, de faire un état des lieux historique du système de santé du Québec.

1 APERÇU HISTORIQUE DU SYSTÈME DE SANTÉ DU QUÉBEC

De la défaite des Français en 1759 à la fin des années 1950, l'église occupa une place prépondérante au sein de la société québécoise. C'est elle, en particulier, qui détenait la quasi-totalité des institutions de soins et d'éducation. On sait que la victoire de J.Lesage en 1960, marqua le début d'une période importante dans l'histoire du Québec, celle de la « révolution tranquille ». Au Québec, l'État fut le moteur principal du développement de la province. Sous son impulsion, il y eut laïcisation de la société. En 1970, l'importante réforme Castonguay avait pour objectif principal d'assurer à tous les citoyens un accès universel et gratuit à un système de soins et de services sociaux de qualité. Cette réforme était guidée par quatre idées :

- une approche globale de la santé. L'accent est mis non pas sur la maladie mais plutôt sur la santé. Une place particulière est donc faite à une médecine générale et préventive, alliée à une approche sociale;
- une décentralisation du processus de décision afin de pouvoir mieux répondre aux besoins locaux;

---

[146] Elle est connue sous le nom de la commission Rochon.

- la participation des différents groupes d'usagers et de travailleurs, afin que les décisions puissent être prises en fonction des besoins des usagers et non de ceux des intervenants;
- une clarification des droits et des devoirs des différents groupes oeuvrant dans le domaine de la santé;

Cette réforme a fourni la charpente sur laquelle repose le système de santé actuel. Avec un budget de près de 11 milliards de dollars pour 1991 et 31% des dépenses générales du gouvernement, les services de santé et les services sociaux emploient aujourd'hui plus de 250,000 personnes -pour près de 6 millions d'habitants- et se compose de plus de 900 établissements.

Il existe de nombreuses structures avec des pouvoirs plus ou moins étendus et parmi celles-ci :

- le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS). Il se trouve au sommet de la pyramide. Il établit les priorités, alloue les ressources aux différents établissements et contrôle plus au moins fortement les activités du réseau. L'étendue du contrôle du MSSS est importante. À l'échelon régional, existent les régies régionales de santé et services sociaux (RSSS depuis 1991, CRSSS auparavant). Paradoxalement, et malgré les objectifs de la réforme Castonguay, les régies régionales sont moins devenues des moyens de participation de la population à la gestion régionale que des lieux de médiation et de rencontres entre les différents intervenants du réseau et du Ministère;
- la régie de l'assurance-maladie du Québec (RAMQ) qui est chargée principalement de rémunérer les médecins. Depuis la réforme de 1970, les patients n'ont plus à payer pour leurs consultations, les

coûts sont pris en charge par l'État. Par contre, les médecins qui refusèrent toute forme de salarisation ou de rémunération à la capitation., demandèrent et obtinrent le maintien d'un paiement à l'acte (d'où la création de la RAMQ). Ainsi, la RAMQ est chargé de rémunérer les médecins sur réception de leurs relevés d'honoraires selon un barème de tarification des actes médicaux négocié entre la RAMQ et les syndicats de médecins (la surfacturation fut interdite). Pour 1991, le budget de la RAMQ s'élevait à 2,5 milliards de dollars pour environ 14,000 médecins omnipraticiens et spécialistes à proportions égales;

- les centres locaux de services communautaires (CLSC) créés par la réforme de 1970 devaient devenir la porte d'entrée du système de santé et des services sociaux et être le lieu où se réaliserait l'approche globale de la santé. Mais leur mise en place fut laborieuse et contestée par les médecins. Ces derniers contestaient l'approche préconisée par les CLSC mais aussi le fait de se retrouver salarié. Aujourd'hui, seulement 7% des consultation médicales se font en CLSC;

- les centres hospitaliers sont considérés comme les piliers centraux du réseau des services de santé et sont ainsi l'objet de nombreux enjeux. Plus de la moitié des effectifs de l'ensemble du réseau de la santé travaille pour les hôpitaux. Les principaux problèmes sont d'ordre financier : les hôpitaux font des déficits chroniques. Ceci explique que le processus d'allocation des ressources fait l'objet d'études et de changements fréquents. Les hôpitaux n'ont pas réussi non plus à impliquer les médecins dans leur gestion. La rémunération à l'acte et la crise des finances publiques peuvent expliquer partiellement leur non participation à la gestion;

- l'office des professions du Québec (OPQ), créé en 1973, témoigne de la volonté de redéfinir les droits et les devoirs des différents métiers, comme par exemple, les médecins et les infirmières. Ainsi, la

Corporation professionnelle des médecins du Québec (CPMQ) est chargée du contrôle des pratiques et de la protection du public[147].

2 LA LOI 120 SUR LES SERVICES SOCIAUX ET LES SERVICES DE SANTÉ.

Les objectifs de la loi peuvent se résumer comme suit :

- assurer une meilleure distribution des services de santé entre les régions et entre les cabinets privés et les établissements publics.

Pour inciter les médecins à s'installer en région, on a surtout utilisé l'arme financière. Malheureusement, dès que les avantages prenaient fin, les médecins installés en région revenaient dans les agglomérations et de nombreux passe-droits minèrent les contraintes imposées. En fait, les médecins ont réussi à tenir en échec les politiques publiques de répartition des effectifs.

Un autre aspect du problème tient à la répartition de leur pratique entre cabinets privés et établissements publics (collusion d'intérêts). Ces dernières années, une extension de la pratique en cabinet privé a créé, quelquefois, des pénuries dans les établissements.

- développer le réseau de première ligne pour désengorger les urgences hospitalières;
- régionaliser la gestion du réseau en donnant plus de pouvoir aux régies régionales;

---

[147] À ne pas confondre avec les fédérations qui sont des organismes de défense des intérêts professionnels comme , par exemple, la FMOQ (fédération des omnipraticiens du Québec).

- améliorer la qualité et l'adéquation des soins distribués par rapport aux besoins en orientant le système de santé vers des résultats à atteindre;
- réévaluer la place et le rôle de différents intervenants dans le domaine de la santé.

Les autorités souhaitent augmenter la collaboration interprofessionnelle et décloisonner les professions (et les monopoles qui leur sont attachés). Dans une telle optique, le passage de la notion de champ exclusif à celui d'actes exclusifs (plus restrictif) pourrait s'envisager. Le développement de réflexion sur la place des médecines douces , sur la participation du public dans les structures du réseau, etc. sont de voies à l'étude.

3 LE DEVENIR DE LA MÉDECINE

Plusieurs facteurs semblent actuellement devoir affecter la pratique de la médecine au Québec : la bureaucratisation de la profession, l'émergence du contrôle du citoyen, le renforcement de la concurrence entre professionnels pour ce marché très lucratif de la santé.

La bureaucratisation de la profession peut s'expliquer par la volonté de l'État de mieux contrôler leurs dépenses.

- Après l'échec de la politique d'incitation financière pour l'installation des médecins en région, l'État sera peut-être tenté de prendre des moyens plus contraignants, plus coercitifs ou de renvoyer la balle dans le camp des médecins en leur faisant faire eux-mêmes cette allocation régionale des ressources médicales;

- La mise en place d'un système d'information fondé sur la création d'indicateurs d'efficience et de résultats pourrait éventuellement, à terme, encourager une surveillance des activités médicales. Ce système d'information sur les actes médicaux ne devrait pas cependant se faire sans une réflexion approfondie des effets induits par un tel système (l'exemple américain est un bel exemple d'effets pervers possibles);
- Le contrôle des pratiques médicales dans chaque établissement par un système d'information adéquat et/ou par rationnement (quota d'actes ou de limitation des ressources matérielles mises à disposition) serait envisageable;
- Enfin, une salarisation progressive des médecins semble se dessiner progressivement à l'intérieur du réseau public.

Le pouvoir des citoyens se présente par une forte participation des représentants de la population au sein des diverses instances régionales.

- Cependant, il semble que le ministère garde de larges possibilités de réglementation des activités des régies régionales. Ainsi, la présence des représentants ne serait qu'une façade démocratique ayant pour principal objet de légitimer un pouvoir bureaucratique et centralisé fort. L'émergence d'un contrôle par les citoyens est donc, dans les faits, largement atténué. Il se peut même que les représentants ne soient pas intéressés à n'assumer qu'un rôle de figuration ou de gestion de la pénurie. On pourrait ainsi assister à une remise en cause de la réforme par une alliance des médecins et des citoyens.

Une troisième raison peut induire une réduction de la marge de liberté des médecins, il s'agit de la concurrence professionnelle des infirmières et des spécialistes en médecine douce.

Les infirmières bachelières[148], en raison d'une formation qui tend à se rapprocher de celle des médecins omnipraticiens, réclament un droit de diagnostic et de prescription accru. De plus, leur approche plus holistique de la santé devrait engendrer des modifications de la hiérarchie médicale en leur faveur.

Au delà des débats sur la scientificité des médecines douces, et des luttes politiques et juridiques menées par les médecins, un fait demeure : les Québécois font de plus en plus appel aux médecines douces et à leurs praticiens.

Comme il n'est pas facile de perdre un monopole et ses avantages, les médecins envisagent plusieurs solutions, allant d'une défense acharné de leurs droits et libertés à une salarisation de leur activités. Seul, l'avenir nous dira quelle solution a été retenue. Par contre, admettre la dynamique attachée à cette lutte de pouvoir des médecins est essentielle à la compréhension de leur comportement au sein de tout établissement hospitalier, quel qu'il soit.

Finalement, la seule conclusion que l'on puisse tirer véritablement de cette présentation est la grande complexité du domaine de la santé au Québec. C'est aussi une des raisons principales pour laquelle nous avons voulu concentrer notre analyse sur le domaine des centres

---

[148]Le baccalauréat est l'équivalent de la licence en France.

hospitaliers régionaux qui représentent une des composantes essentielles du système de santé québécois. De façon plus précise, nous avons sélectionné le CHRR parce qu'il est assez représentatif des problèmes vécus par la majorité des centres hospitaliers régionaux sans oublier toutefois des raisons plus pragmatiques de logistique inhérentes à toute étude de cas réel.

4 CONTEXTE QUÉBÉCOIS DU CONTRÔLE DE GESTION DANS LES HÔPITAUX

Tel que mentionné auparavant, le système de santé québécois n'échappe pas à la conjoncture générale de contraintes budgétaires qui frappe la plupart des systèmes de santé occidentaux. Comme les autres pays et provinces, le Québec a mis de l'avant toute une série de mesures et d'outils visant à contrôler la hausse des dépenses avec néanmoins des résultats très mitigés.

Concernant le contrôle de gestion, vers les années 70, le MSSS a mis sur pied un système de contrôle financier. Ce système est fondé sur le découpage du budget global des établissements en une série de centres d'activités caractérisé par des unités de mesure spécifiques. Ce système a permis d'introduire, par son haut degré de normalisation, un plan comptable uniforme pour tous les établissements de santé et du même coup la possibilité de comparaison inter-établissements, principalement en ce qui concerne l'aspect volume de services rendus.

Plusieurs systèmes ont vu le jour, basés sur ces données financières et opérationnelles tels, le MRBB (la méthode de révision des bases budgétaires) , le SIFO (système d'information financière et

opérationnelle) du ministère, le SOFI de l'AHQ (Association des Hôpitaux du Québec). Cependant, ces systèmes ont tous pour caractéristique d'indiquer essentiellement les grandes tendances. Ils ne permettent pas[149] aux gestionnaires de prendre leurs décisions en tenant compte d'un phénomène essentiel : la nature et la sévérité de la clientèle servie. Cet aspect serait comblé, selon plusieurs sources, par une approche similaire à l'approche américaine des DRG (Diagnosis-Related Group). Les DRG sont une classification des patients en groupes homogènes, fondée sur certaines caractéristiques cliniques (diagnostic principal, comorbidités,..) pertinentes pour différencier les patients selon l'intensité des ressources cliniques requises pour leur état. Cette intensité clinique sert de base à la détermination d'un prix spécifique à chaque DRG[150]. Au Québec, un projet, appelé SIRACDOF-DRG est en cours pour établir le profil d'activités cliniques et les coûts spécifiques à chacun des DRG à partir d'un échantillon de patients hospitalisés dans sept hôpitaux du Québec. Cependant reste entier le problème d'intégration de cette budgétisation par DRG au niveau global de l'hôpital. D'autres projets sont aussi à l'étude comme celui des tableaux de bord de l'AHQ. Il est néanmoins encore trop tôt pour étudier les répercussions qu'ils auront sur le contrôle de gestion des hôpitaux.

5 CONTEXTE LOCAL DU CENTRE HOSPITALIER RÉGIONAL DE RIMOUSKI

À l'origine, l'établissement s'appelait l'Hôpital St-Joseph de Rimouski et fut constitué le 11 mars 1926, en vertu de la Loi 16, Georges V, chapitre 95. Il a été incorporé en vertu de la Loi sur les

---

[149] Partiellement pour le MRBB.

[150] Voir Sicotte, Tilquin et Valois, « *la gestion de l'information dans les établissements de santé* », 1991.

services de santé et les services sociaux le 30 avril 1975 et, le 5 mai 1983, le centre hospitalier régional de Rimouski a reçu officiellement sa dénomination sociale actuelle.

Tel qu'inscrit au plan d'organisation de l'établissement, la mission du centre hospitalier régional de Rimouski est de dispenser des soins et des services de santé généraux et spécialisés à la population plus immédiate de Rimouski, mais aussi à toute la région 01 (Bas-St-Laurent) et 11 (Gaspésie) et ses environs.

Plus récemment, l'article 81 de la Loi 120[151] définit la mission d'un centre hospitalier de la façon suivante :

> « La mission d'un centre hospitalier est d'offrir des services diagnostiques et des soins médicaux généraux et spécialisés. À cette fin, l'établissement qui exploite un tel centre reçoit, principalement sur référence, les personnes qui requièrent de tels services ou de tels soins, s'assure que leurs besoins soient évalués et que les services requis , y compris les soins infirmiers et les services psychosociaux spécialisés, préventifs ou de réadaptation, leur soient offerts à l'intérieur de ses installations ou, si nécessaire, s'assure qu'elles soient dirigées le plus tôt possible vers les centres, les organismes ou les personnes les plus aptes à leur venir en aide. »

---

[151] Partie II, Titre I, Chapitre I.

De la même façon, l'article 100 de la Loi 120[152] précise :

> « Les établissements ont pour fonction d'assurer la prestation de services de santé ou de services sociaux de qualité, qui soient continus, accessibles et respectueux des droits des personnes et de leurs besoins spirituels et qui visent à réduire ou à solutionner les problèmes de santé et de bien-être et à satisfaire les besoins des groupes de la population. À cette fin, ils doivent gérer avec efficacité et efficience leurs ressources humaines, matérielles et financières et collaborer avec les autres intervenants du milieu. »

6 DÉVELOPPEMENT HISTORIQUE DU CHRR

Le CHRR a connu depuis les années 70 un essor considérable avec toutefois un fléchissement important depuis les années 85. Ainsi, le CHRR comptait 45 médecins actifs en 1974 et en accueille aujourd'hui plus de 150. Par le fait même, le CHRR s'est diversifié et plusieurs spécialités ont vu le jour : la gastro-entérologie, la médecine nucléaire, l'hémato-oncologie, etc.

Cette croissance rapide a évidemment entraîné un certain nombre de problèmes comme celui de la délimitation des territoires médicaux entre spécialistes ou comme celui des espaces physiques exigus. En effet, il faut savoir que hormis les constructions actuellement en cours, aucun ajout d'espace physique n'a été effectué depuis les années 70.

---

[152] Partie II, Titre I, Chapitre II.

De plus, ce développement s'est réalisé dans un environnement complexe et dynamique où s'entremêlent de plus en plus les nombreuses directives, et règlements avec comme toile de fond, des restrictions budgétaires et des plans de compression de plus en plus pesants. Du reste, ces nombreuses coupures ont eu comme impact que le CHRR est dorénavant incapable d'assumer le moindre développement sans faire appel à l'État. Cette situation risque même de s'aggraver car le ministère de la santé et des services sociaux (M.S.S.S.) a présenté en 1994 un plan triennal d'orientations s'intitulant « Défi - Qualité - Performance » avec les orientations suivantes : assurer un accès équitable aux services, réviser l'allocation des budgets en fonction des services à dispenser et intégrer la notion de performance dans les mécanismes d'allocation[153]. Mais, ce plan prévoit aussi des coupures importantes pour la période 1994-1997 (par exemple, coupure de 5% du budget au CHRR).

En définitive, le développement médical important du CHRR et les contraintes budgétaires de plus en plus sévères montrent bien à quel point il est devenu urgent de trouver des solutions équitables au problème d'allocation de ressources de plus en plus rares. Ce problème est d'autant plus crucial que le CHRR n'a, à ce jour, entrepris aucune démarche, aucune réflexion stratégique.

---

[153] Comité tripartite MSSS-CRSSS-AHQ; *Équité interrégionale et interétablissements*; Programme de santé physique. Sommaire Rapport d'étape, 1992.

Il est reconnu que l'hôpital public est une organisation complexe qui ne se livre pas facilement à l'analyse. et où les paradoxes sont nombreux. Comme le concluent Burlaud et Malo (1988) en s'interrogeant sur l'adaptation des outils budgétaires aux organisation complexes :

> « Imprécis sur les coûts, défaillant sur les objectifs, le contrôle budgétaire ne semble donc pas un outil convaincant pour contrôler la gestion dans les organisations complexes.
>
> Pourtant, il continue à y être employé (et il se développe même en France), en dépit de ses imperfections, ce qui peut paraître paradoxal. »

Face à cette complexité paradoxale, il est donc utile de présenter les principales variables qui semblent entretenir des relations avec le processus d'allocation budgétaire (et par extension avec le système de contrôle) au sein du centre hospitalier régional de Rimouski (CHRR). Dans l'optique d'une telle approche, l'analyse du PAB ne peut se concevoir sans prêter attention aux autres parties de l'organisation, ni sans mettre au premier plan le problème du degré de cohérence de l'ensemble comme condition ou facteur de performance du système. Mais ce degré de cohérence ne peut être atteint sans un véritable apprentissage et une mise en commun des cartes cognitives des différentes parties prenantes. C'est d'ailleurs dans ce cas d'apprentissage réciproque et uniquement dans ce cas, que l'on peut

espérer un véritable changement d'ordre deux du système « où la rencontre des singularités crée un champ tourbillonnaire où les idées émergent et où la créativité des hommes et des femmes propose des solutions inédites. »

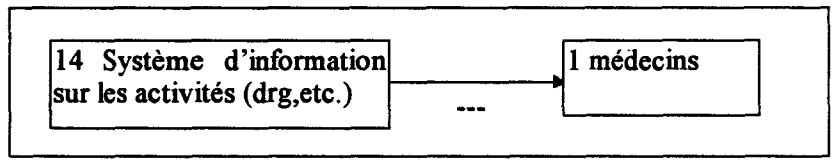
SECTION I : LA CONSTRUCTION DU PROCESSUS D'ALLOCATION BUDGÉTAIRE : LES CARTES COGNITIVES

Les résultats présentés ci-après sont le fruit d'une démarche qualitative d'analyse de contenu. Dans un premier temps, et afin de rendre plus « parlant » les résultats de l'analyse de contenu, nous avons utilisé les cartes cognitives qui sont, en quelque sorte, la représentation qu'ont les acteurs du PAB au CHRR. Pour ce faire, nous avons utilisé le logiciel Graphics-COPE développé par Ackerman, Cropper et Eden. Dans un deuxième temps, nous allons exposer les principales variables liées au PAB par une analyse de contenu plus littéraire.

1 PRÉSENTATION DES CARTES COGNITIVES

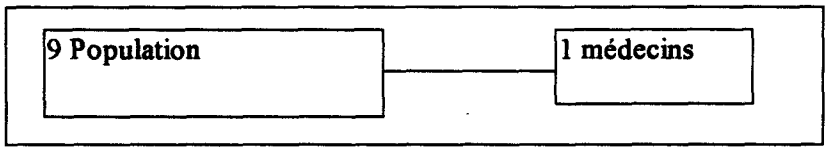
Pour développer les cartes cognitives des différents acteurs, nous avons utilisé Graphics-COPE qui autorise deux types de relation : la relation causale (positive ou négative) et la relation connective.

Par exemple, dans le schéma 1 (S1), la relation suivante :



signifie que le fait de ne pas avoir de systèmes d'informations cliniques et administratifs fiables a un impact négatif sur le comportement des médecins.

La relation connective est une relation dont on ne connaît pas le sens de causalité. L'exemple de la relation Médecins et Population dans le schéma 1 (S1) en est une illustration.



Suite à l'analyse de contenu et surtout, suite à l'analyse des cooccurrences (dénommées concordances dans SATO), nous avons réduit l'ensemble des réponses dans deux schémas (voir ci-après). Le premier (Schéma 1 ou S1) correspond à la perception qu'ont les médecins (cliniciens et administrateurs) du processus d'allocation budgétaire. Le deuxième (Schéma 2 ou S2) correspond à la représentation qu'ont tous les autres membres. Ce choix de scinder l'ensemble des répondants en deux sous-ensembles a été dicté par le fait que les médecins occupent actuellement une place prépondérante au sein des hôpitaux mais aussi et surtout, par l'analyse des concomitances qui a permis de les discriminer.

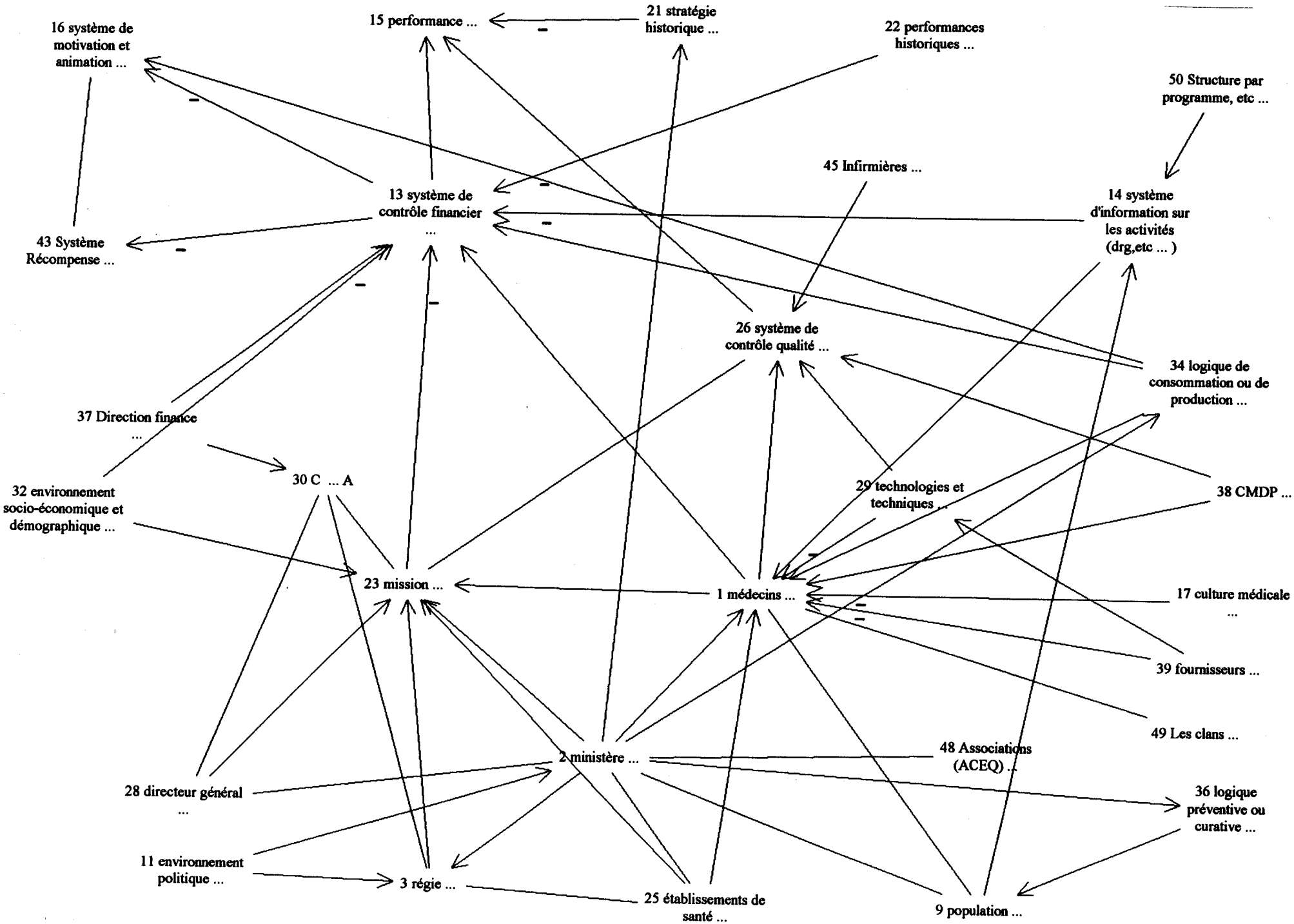

16 système de motivation et animation ...
15 performance ...
21 stratégie historique ...
22 performances historiques ...
50 Structure par programme, etc ...
45 Infirmières ...
13 système de contrôle financier ...
14 système d'information sur les activités (drg,etc ...)
43 Système Récompense ...
26 système de contrôle qualité ...
34 logique de consommation ou de production ...
37 Direction finance ...
30 C ... A
32 environnement socio-économique et démographique ...
29 technologies et techniques ...
38 CMDP ...
23 mission ...
1 médecins ...
17 culture médicale ...
39 fournisseurs ...
49 Les clans ...
2 ministère ...
48 Associations (ACEQ) ...
28 directeur général ...
36 logique préventive ou curative ...
11 environnement politique ...
3 régie ...
25 établissements de santé ...
9 population ...

Figure XIX: Carte cognitive du corps médical (schéma 1)

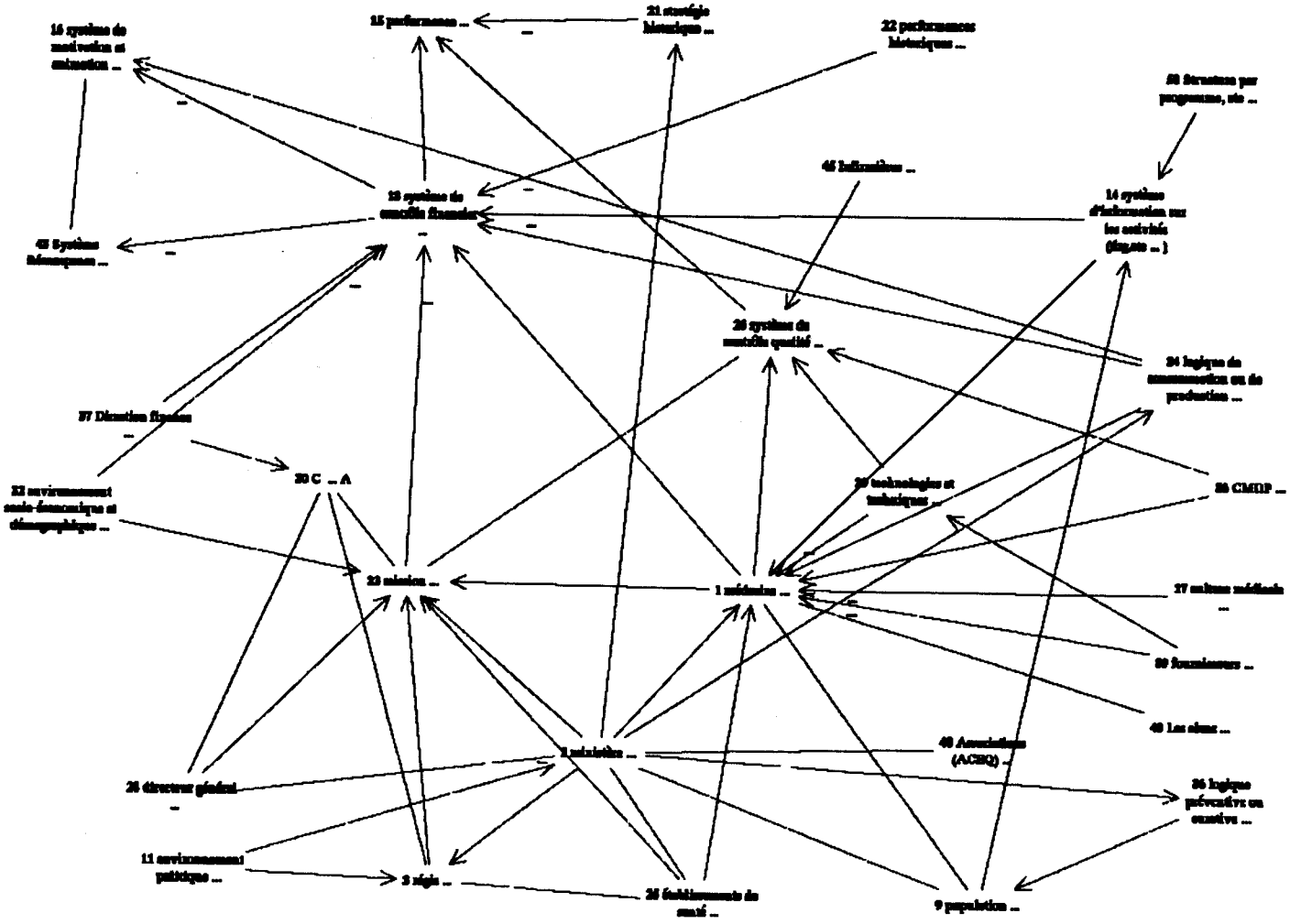
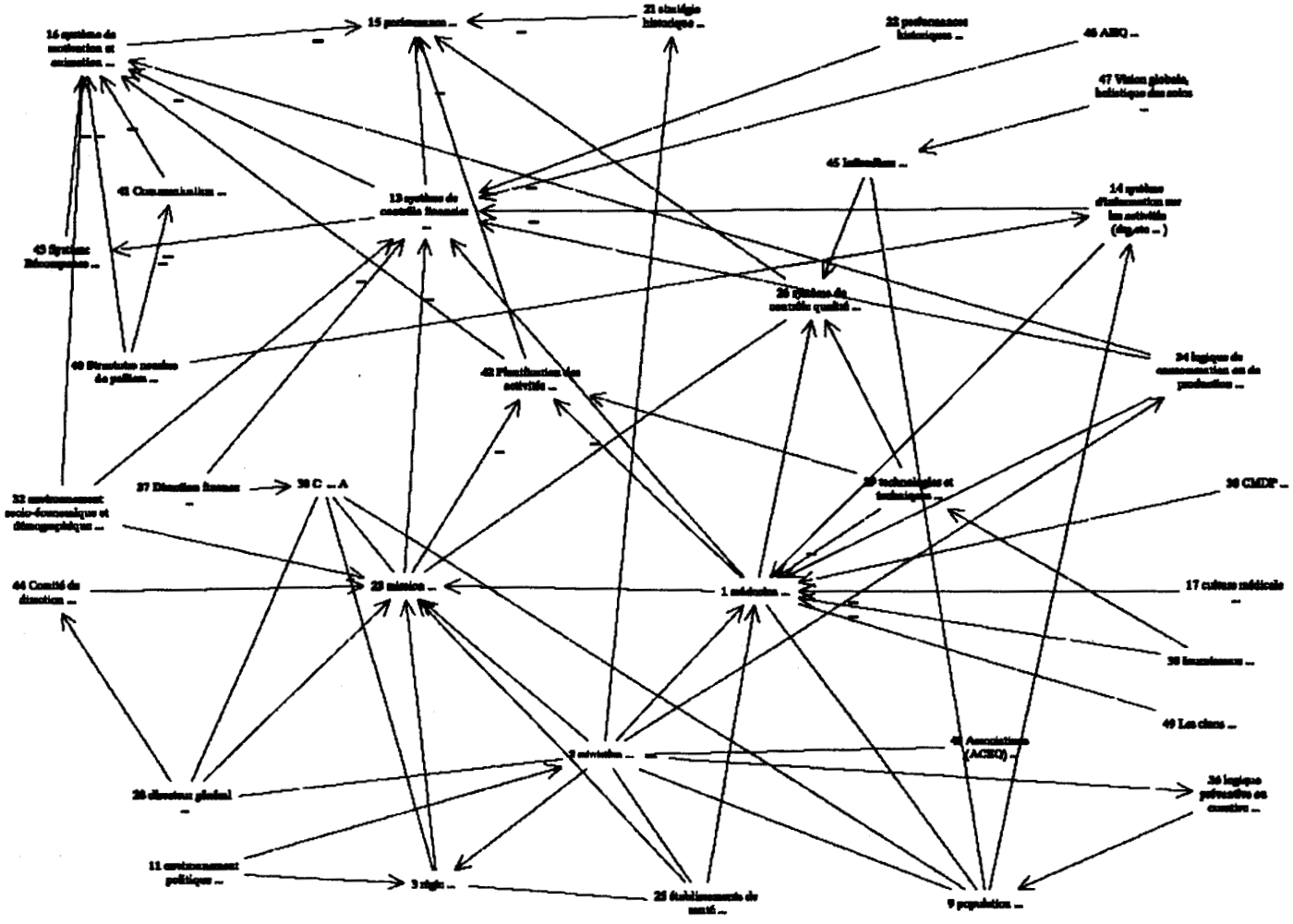
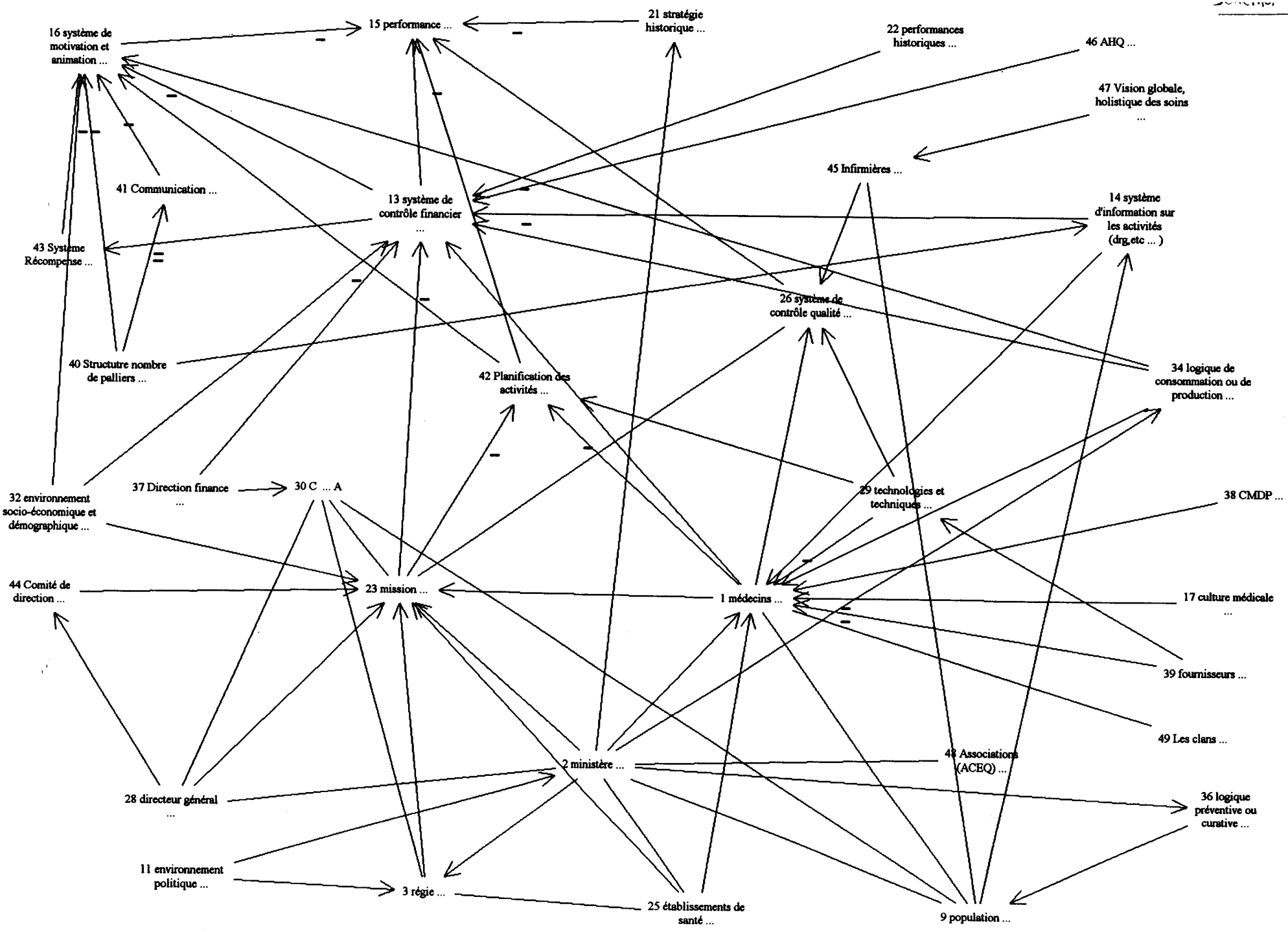


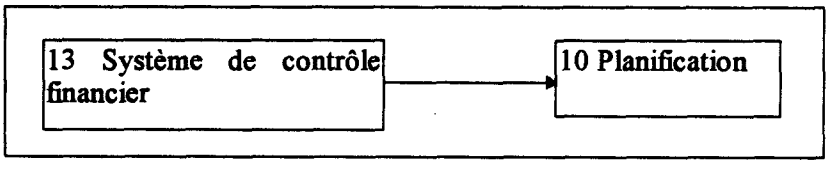
Figure XX: Carte cognitive du corps non médical (schéma 2)



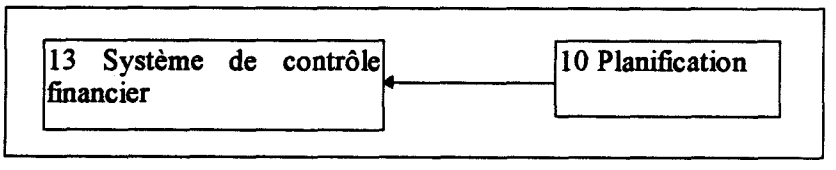

16 système de motivation et animation ...
15 performance ...
21 stratégie historique ...
22 performances historiques ...
46 AHQ ...
47 Vision globale, holistique des soins ...
45 Infirmières ...
41 Communication ...
13 système de contrôle financier ...
14 système d'information sur les activités (drg,etc ...)
43 Système Récompense ...
26 système de contrôle qualité ...
40 Structutre nombre de palliers ...
42 Planification des activités ...
34 logique de consommation ou de production ...
32 environnement socio-économique et démographique ...
37 Direction finance ...
30 C ... A
29 technologies et techniques ...
38 CMDP ...
44 Comité de direction ...
23 mission ...
1 médecins ...
17 culture médicale ...
39 fournisseurs ...
49 Les clans ...
2 ministère ...
48 Associations (ACEQ) ...
28 directeur général ...
36 logique préventive ou curative ...
11 environnement politique ...
3 régie ...
25 établissements de santé ...
9 population ...

Ce premier constat nous montre a priori que deux grandes sensibilités existent au CHRR. Néanmoins, et au-delà de cette synthèse en deux cartes principales, il faut mentionner qu'il existe une multitude de représentations, quelques fois très diversifiées. Dès lors, l'agrégation de cartes cognitives de deux acteurs devient vite une tâche ardue, voire impossible. Par exemple, si deux cartes possèdent des variables identiques mais avec des liens de causalité inverse, on peut difficilement les agréger sans risquer de créer des problèmes de circularité.

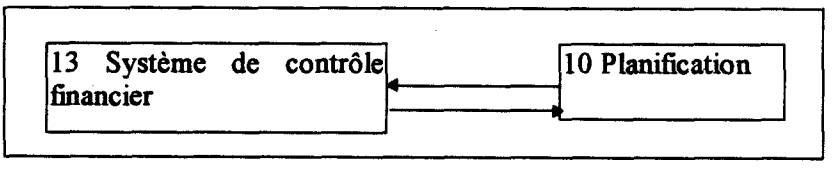
Ainsi, dans le schéma de l'acteur 6, existe la relation suivante :



Dans le même temps, dans le schéma de l'acteur 8, existe la relation suivante :



En appliquant le principe d'exhaustivité dans l'agrégation des relations causales, nous devrions avoir la relation résultante suivante :



L'exemple précédent est révélateur des difficultés qui surviennent quand l'on veut agréger des cartes cognitives. Il est donc nécessaire de recouper ses informations et de reproduire diverses analyses si l'on désire être le plus « objectif » possible.

C'est la raison pour laquelle, nous avons utilisé trois analyses implantées dans le logiciel[154] :

- l'analyse du domaine;
- l'analyse de la centralité;
- l'exploration de concepts.

L'analyse du domaine permet d'étudier les concepts les plus liés, c'est-à-dire ceux qui possèdent le plus de flux entrants et sortants directs. Les schémas trois (S3) et quatre (S4) (voir ci-après) présentent les résultats de l'analyse effectuée sur les cartes S1 (médecins) et S2 (autres).

[154] Il en existe cependant d'autres.

Figure XXI: Analyse du domaine pour le corps médical (schéma 3)

Domain Text Analysis

Top 10 concepts in descending order

12 links around

1 médecins...

8 links around

2 ministère...

7 links around

13 système de contrôle financier...

6 links around

23 mission...

5 links around

3 régie...

15 performance

30 C.A...

4 links around

9 population...

14 système d'information sur les activités (drg, etc.)...

29 technologies et techniques...

Figure XXII: Analyse du domaine pour le corps non médical (schéma 4)

Domain Text Analysis

Top 10 concepts in descending order

13 links around

1 médecins...

11 links around

13 système de contrôle financier...

10 links around

23 mission...

8 links around

2 ministère...

16 système de motivation et animation

6 links around

9 population...

26 système de contrôle qualité

5 links around

3 régie...

15 performance

30 C.A...

Même si d'importantes précautions doivent être prises avant de vouloir inférer la moindre conclusion, on peut, néanmoins, remarquer que le couple (S1,S3 médical) place le concept Ministère en seconde place, alors qu'il n'apparaît qu'en quatrième position dans le couple (S2,S4 autre). En effet, pour une majorité de médecins[155], le ministère est responsable d'une bonne partie des problèmes que rencontre l'hôpital. Cette hypothèse est beaucoup moins répandue chez les autres intervenants.

De façon plus significative, nous remarquons que les concepts de système d'information et de technologies et techniques sont absents du couple (S2,S4 autre) alors que les concepts de motivation et d'animation, et de contrôle de la qualité sont absents du couple (S1,S3 médical). Effectivement, le concept de motivation semble avoir eu peu d'importance chez les médecins alors qu'il est très important pour le reste du personnel. De façon inverse, le concept technologie et techniques (plateau technique) possède une grande importance aux yeux des médecins. Mais, il en demeure pas moins que l'absence du concept système de contrôle qualité du couple (S1,S3 médical) est le plus surprenant, voire le plus problématique eu égard aux discours tenus par le corps médical.

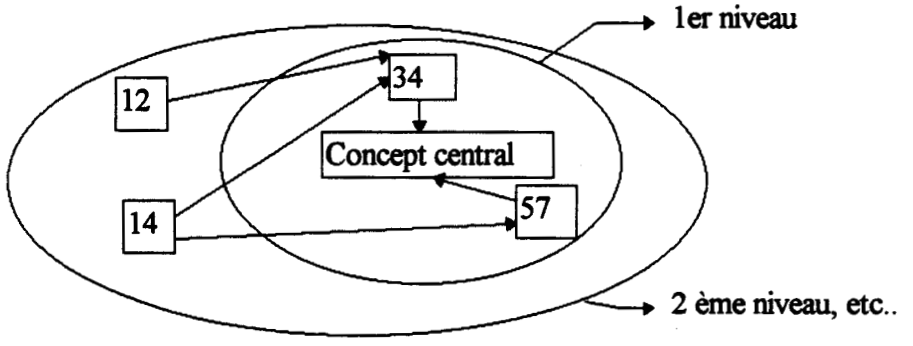
Nous avons donc décidé de poursuivre nos investigations avec l'analyse de la « centralité d'un concept » pour voir si, par exemple dans la carte cognitive des médecins, le concept de contrôle qualité n'était pas en quelque sorte « voilé ». En effet, dans cette analyse de la

---

[155] N'oublions pas qu'il s'agit, ici, de cartes agrégées.

centralité, on prend aussi en considération les flux indirects de deuxième[156] niveau ou périmètre.

Schématiquement, nous pourrions représenter cette analyse de centralité comme suit :



Les schémas cinq (S5) et six (S6) présentent les résultats de l'analyse effectuée sur les schémas S1 (médecins) et S2 (autres). Par exemple, le schéma S5 (médical) nous fait apparaître le concept de système de contrôle qualité mais ne fait pas apparaître le concept de motivation, ce qui confirme nos hypothèses.

---

[156] On peut envisager de poursuivre cette technique jusqu'au troisième niveau, voire plus.

Figure XXIII: Analyse de centralité pour le corps médical (schéma 5)

Top 10 concepts in descending order

1 médecins...

17 from 22 concepts

13 système de contrôle financier...

14 from 22 concepts

2 ministère...

12 from 20 concepts

26 système de contrôle qualité...

12 from 21 concepts

34 logique de consommation ou de production...

11 from 19 concepts

25 établissements de santé

11 from 19 concepts

23 mission...

11 from 16 concepts

14 système d'information sur les activités (drg, etc.)...

11 from 18 concepts

9 population

11 from 19 concepts

30 C.A...

9 from 13 concepts

Top 10 concepts in descending order

1 médecins...

20 from 27 concepts

13 système de contrôle financier...

19 from 26 concepts

23 mission...

18 from 26 concepts

34 logique de consommation ou de production...

15 from 26 concepts

2 ministère...

15 from 23 concepts

42 planification des activités...

14 from 24 concepts

26 système de contrôle qualité...

14 from 22 concepts

14 système d'information sur les activités (drg, etc.)...

11 from 25 concepts

16 système de motivation et animation...

13 from 21 concepts

9 population

11 from 19 concepts

Figure XXIV: Analyse de centralité pour le corps non médical (schéma 6)

Mais, et tout le monde en conviendra, la lecture de ces cartes globales n'est pas chose aisée. Pour cette raison, il nous est possible, par le biais du logiciel, d'explorer qu'une partie de ces cartes. Ainsi, les schémas sept (S7) et huit (S8) présentent les résultats de l'analyse effectuée sur les cartes S1 (médecins) et S2 (autres), en explorant le concept de contrôle financier[157].

La comparaison des deux schémas nous montre, par exemple, que le concept système de récompense est absent de S7 (médical). Il est vraisemblable que l'on puisse expliquer cette absence par le fait que les médecins sont payés à l'acte par une régie externe au CHRR.

---

[157] Synonyme ici du PAB.

Figure XXV: L'exploration de la vision du pab pour le corps médical (schéma 7)

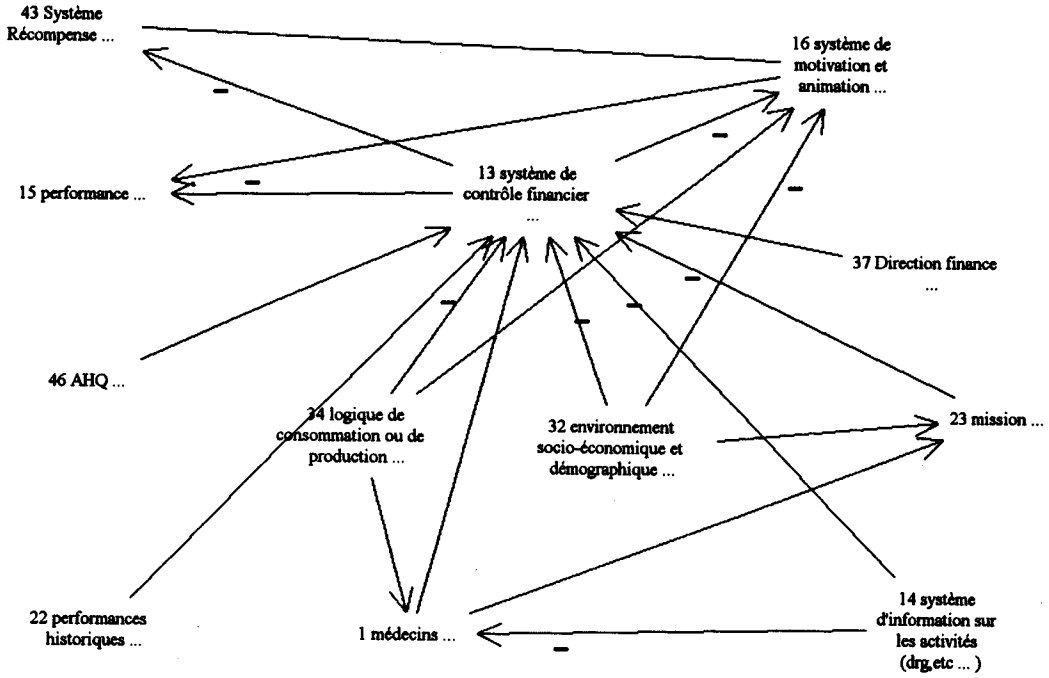
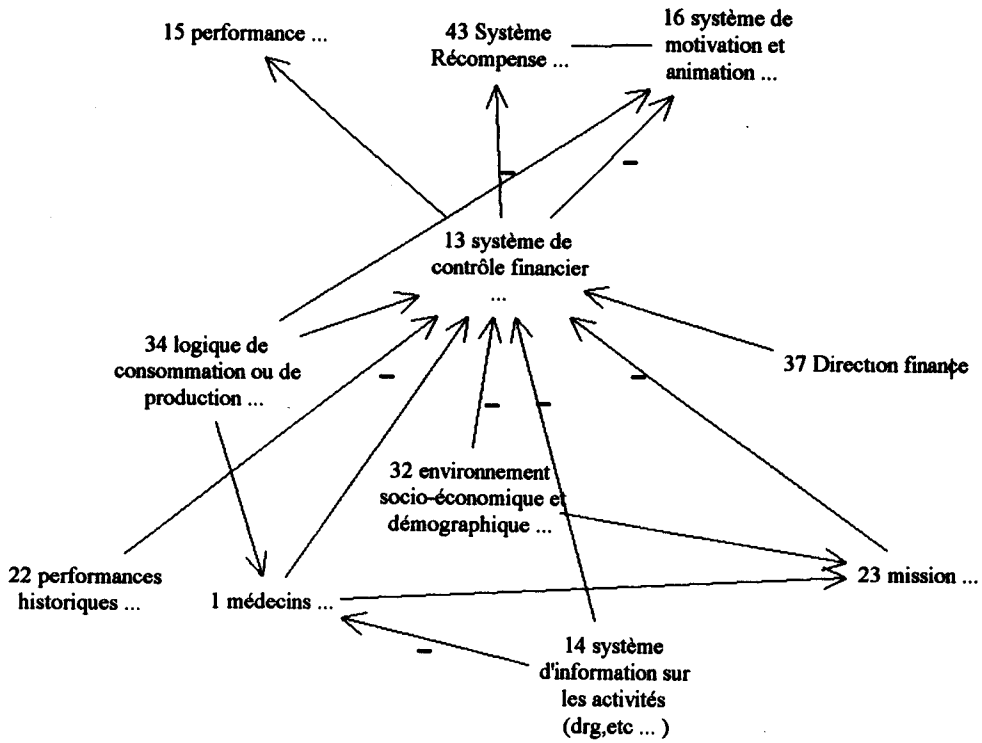


Figure XXVI: Exploration de la vision du pab pour le corps non médical (schéma 8)



2 PRÉSENTATION DE MESURES ASSOCIÉES AUX CARTES COGNITIVES

Après avoir brièvement montré quelques résultats parcellaires, nous aimerions remarquer qu'un élément important, à savoir la force de chaque relation, semble manquer à ce type d'analyse. Pour remédier à ce dernier inconvénient, nous avons fait appel à deux méthodes.

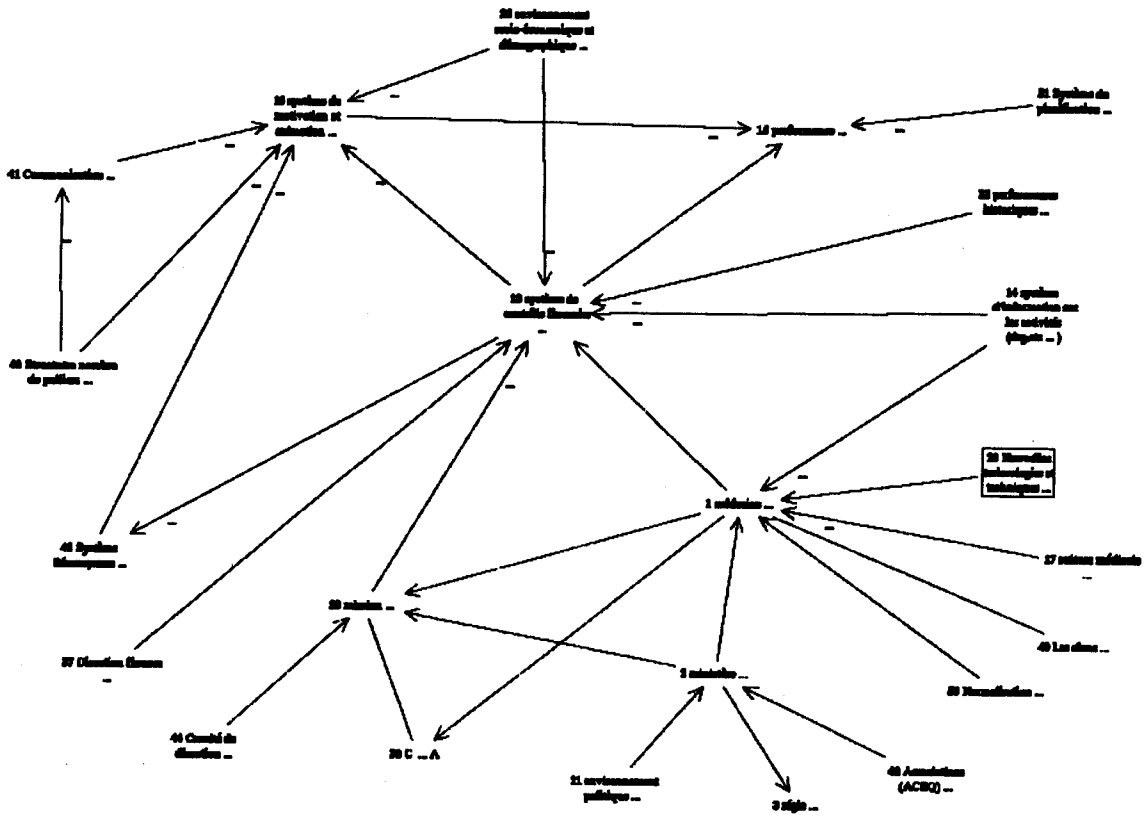
La première méthode est simple, elle consiste à demander à chaque interviewé de mettre une note pour chaque relation, sur une échelle prédéfinie pour ensuite en faire une moyenne (pondérée ou non)[158]. Cette moyenne[159] donnera en quelque sorte la force moyenne de la relation en question pour les deux sensibilités (médicales et autre). De façon connexe, elle permet également de vérifier la cohérence des jugements portés par les différents acteurs. Vous trouverez en annexe le questionnaire ainsi que le calcul des moyennes sur chaque relation retenue pour l'analyse. Le schéma 9 (S9) ci-après présente les résultats obtenus

---

[158] On pourrait ainsi pondérer selon l'importance de l'individu. Notion qui reste néanmoins difficile à mesurer.

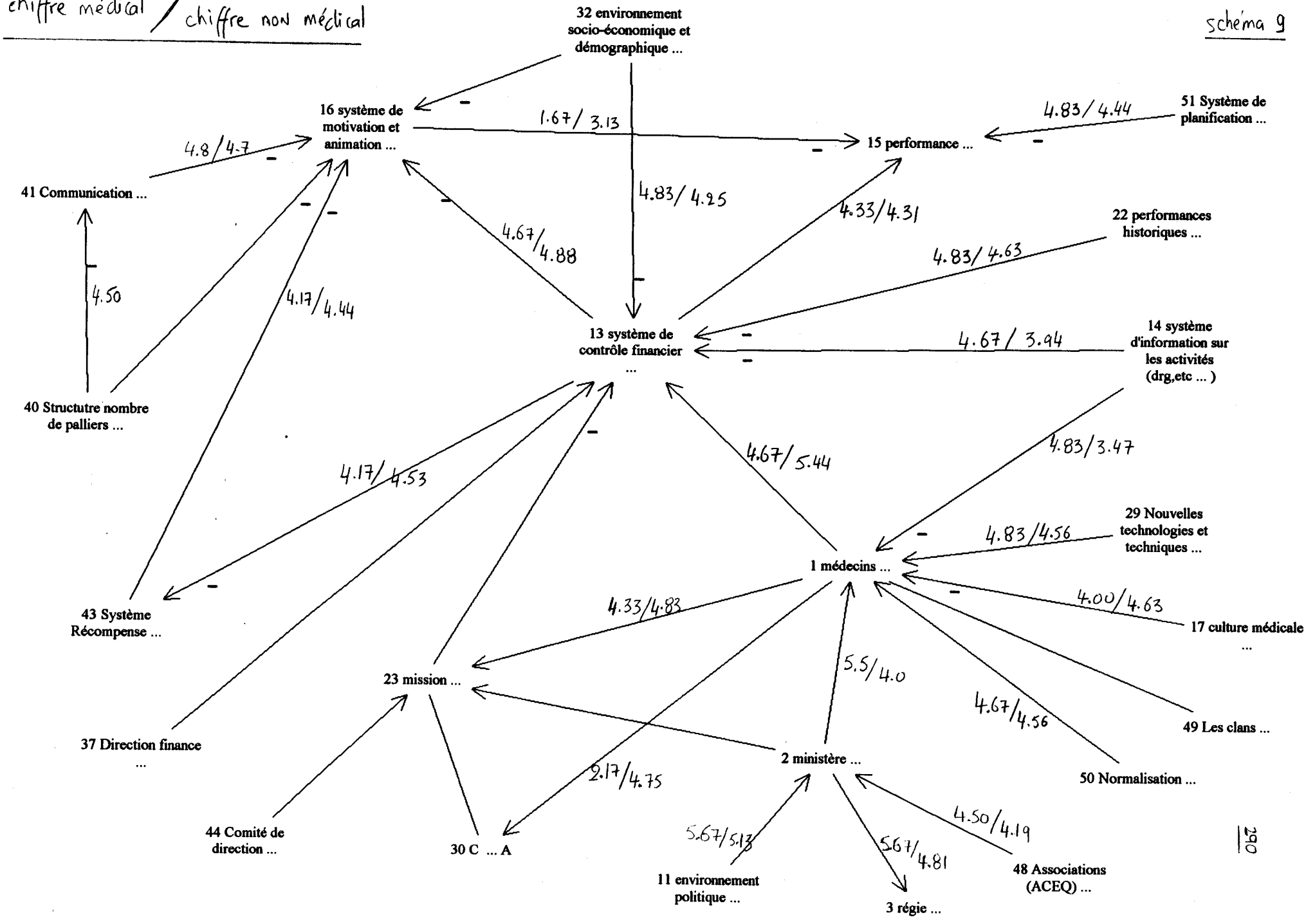
[159] On aurait pu, tout aussi bien, envisager la médiane.

Figure XXVII : Carte cognitive avec des valeurs (schéma 9)



chiffre médical / chiffre non médical

schéma 9



La deuxième méthode consiste à calculer la moyenne (éventuellement la médiane) des cooccurrences qui ont été à l'origine de la relation. Vous trouverez en annexe, un exemple de patron de fouille (Essai 4) des cooccurrences. Prenant appui sur la moyenne des cooccurrences, on peut alors déduire (voir ci-après le tableau 6) que la relation structure-système d'information-contrôle est essentielle pour le corps médical et qu'elle ne l'est pas pour les autres. Cet exemple montre bien l'importance de pouvoir chiffrer des cartes cognitives pour mieux appréhender une réalité somme toute très complexe. Le tableau 6, ci-après, condense les résultats obtenus :

Tableau VI: Résultats avec le patron de fouille essai4

	Questions							
Entrevue	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**
2	7	0	9	0	0	1	2	1
6	10	0	8	3	0	0	2	2
10	7	4	0	1	0	0	0	0
12	0	0	0	0	0	1	0	0
3	0	0	0	0	1	0	0	0
18	0	0	2	0	1	1	3	0
21	3	0	0	0	0	0	1	0
23	7	0	0	0	0	0	1	0
16	0	0	0	0	0	3	2	0
25	2	0	0	0	3	0	0	1
26	3	0	2	0	2	0	6	2
28	2	0	0	0	0	0	2	2
8	0	0	8	0	0	0	7	8
29	1	0	0	1	5	0	8	5
Médiane	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00	0,00
Moyenne	3,00	0,29	2,07	0,36	0,86	0,43	2,43	1,50
Moyenne Hors Médic	4,25	0,50	2,38	0,50	0,25	0,38	1,13	0,38
Moyenne Médical	1,33	0,00	1,67	0,17	1,67	0,50	4,17	3,00

La zone grise met en évidence la différence significative qui existe entre le corps médical et le corps non médical quant à l'importance relative de la variable « systèmes d'information » pour les questions 7 et 8 du patron de fouille « Essai 4 ».

Nous venons d'exposer un certain nombre de techniques qui permettent de représenter la réalité telle qu'elle est construite par un certain nombre de parties prenantes. Cependant, le nombre élevé de concepts par carte, la difficulté à mesurer l'importance des concepts et celle d'agréger les différentes cartes démontrent toute la difficulté à appréhender et à scinder une réalité somme toute très complexe. Nous croyons cependant que cette approche « gestaltiste » est, en dépit des réelles difficultés techniques à surmonter, très prometteuse car elle ne cherche pas à réduire la réalité par des hypothèses simples souvent

irréalistes. Comme le note si justement Desreumaux : « Seule une approche systémique ne se limitant pas aux individus, aux groupes et aux sous-systèmes, mais considérant l'organisation comme une totalité, une gestalt, pour la gérer en tant que telle peut s'avérer féconde et permettre d'éviter de céder à la tentation des modes et des panacées. » (Desreumaux, 1992) Par contre, il est évident que ce type d'approche « mollit » en quelque sorte sur la clarification des résultats ; mais il est vrai que l'on peut rarement gagner sur tous les tableaux.

Nous allons dans la partie suivante étayer les cartes cognitives précédentes en présentant les principales variables liées au PAB par une analyse plus subjective des entrevues réalisées.

SECTION II : LA CONSTRUCTION DU PROCESSUS D'ALLOCATION BUDGÉTAIRE : LES DISCOURS

1 UNE DÉMARCHE STRATÉGIQUE

Ainsi que le suggère le schéma S9, la planification stratégique semble faire défaut au CHRR. En fait, la seule « stratégie » provient des décisions d'allocations de ressources, dont la perception au sein de l'organisation est plus opérationnelle que stratégique.

En effet, dans un rapport présenté devant le conseil d'administration, le directeur intérimaire (également chirurgien) dans un bilan des problèmes vécus par le CHRR, décrit :

> *« Qui peut prétendre avoir entendu parler d'une planification stratégique au CHRR ? Je ne parle pas des timides efforts des dernières années et qui se sont soldés par l'élaboration d'un document à saveur très philosophique et auquel très peu de gens ont attaché de l'importance. [...]*
>
> *Comme nous venons de le constater, le développement du C.H.R.R. s'est fait de façon opportuniste sans véritable planification. Peut-on aujourd'hui continuer de la même façon ? À mon humble avis, dans le contexte actuel et à la lumière de la problématique que nous venons d'exposer, il est impossible de continuer dans la même direction. » (Rapport au C.A du CHRR., le 16 septembre 1993)*

De la même façon, un cadre supérieur note :

« Je pense qu'au cours des dernières années, la mission de l'hôpital n'a jamais été bien claire ni bien définie. »

Ce constat est d'ailleurs partagée par un cadre supérieur qui remarque :

« Le fait de ne pas avoir de mission détaillée nous a amené, au cours des années, à accepter toutes sortes de services. Mais, donnons-nous réellement les bons services ? »

Cette absence de planification[160] volontaire est ressentie par l'ensemble de la communauté qui déplore, dans le même temps, un certain nombre de choix.

« Le centre du cancer n'a pas été planifié. On ne connaît pas l'effet billard sur l'imagerie, sur les salles d'opération. Pourquoi a-t-on développé un tel centre ? » Chef de département

Il est vrai cependant que le CHRR a vécu depuis quelques années un manque de leadership à la direction générale qui a engendré un certain nombre de répercussions négatives. Comme le note un cadre supérieur :

« On n'a pas identifié notre environnement interne, ni notre environnement externe alors qu'on aurait du le faire. Il faut mentionner à notre décharge que depuis sept ou huit ans, l'hôpital

---

[160] « S'il y a une planification, j'ai beaucoup de difficultés à la percevoir dans mon vécu. » cadre intermédiaire

n'a pas connu de véritable direction générale. Depuis ces années, nous n'avons donc aucune orientation, ni aucune philosophie de gestion. »

2 LA CONTRAINTE ENVIRONNEMENTALE

Concernant la variable environnement, le schéma S9 indique clairement que seul l'environnement de tutelle administrative et financière est perçu par les membres de l'organisation comme une contrainte qu'ils subissent à contrecoeur. Ils ont donc tendance à se replier sur eux-mêmes et à subir cet environnement de tutelle.

« À l'heure actuelle, tout ce qui s'appelle Relation avec l'extérieur se résume pour l'essentiel aux relations avec le ministère (M.S.S.S) et avec la Régie régionale (R.S.S.S). pour des questions strictement budgétaires. [...] Quant à la stratégie de la Régie régionale, elle vise surtout à développer une stratégie de confrontation entre établissements pour s'assurer ainsi du pouvoir. »

« Le cas des scanners est exemplaire du manque de réflexion d'ensemble du ministère. Doit-on fournir chaque hôpital du Québec d'un scanner ? Je ne le pense pas. Par contre, c'est politiquement très rentable. » Chirurgien

« Je crois que nous sommes rendus à un choix de société. C'est la société et les législateurs qui devraient nous indiquer les paramètres à suivre. Par exemple, le ministère devrait indiquer si l'utilisation de tel médicament est permise ou pas. » Médecin spécialiste

Dans le même esprit, un cadre intermédiaire remarque :

> *« La réforme de la Loi 120 a amené une superstructure au niveau régional qui n'a pas la connaissance des besoins spécifiques des établissements. Ce pallier supplémentaire nous a tout simplement éloigné un peu plus du pouvoir. »*

Ce repli sur soi explique aussi en partie pourquoi les nouvelles approches en gestion et les outils les plus récents de gestion (comme les tableaux de bord) n'ont jamais reçu, au CHRR, l'écoute qu'ils méritaient. C'est ainsi que les seuls outils de contrôle de gestion existants au CHRR, qui se résume pour l'essentiel au contrôle budgétaire, proviennent [161] de l'administration centrale.

Cette fermeture vis-à-vis de l'environnement peut aussi expliquer pourquoi le CHRR n'a pratiquement jamais fait appel à des conseillers externes pour développer ou améliorer ses activités administratives[162]. Il en va de même pour les systèmes d'information qui sont principalement de nature administrative[163] et qui ont, pour la plupart,

---

[161] Ainsi que le suggère Bouquin (1986), « l'environnement et la rationalité dominante des stratégies délimitent largement les finalités du système de contrôle de gestion. »

[162] Nous sommes cependant bien conscients que la technostructure est considérée par le centre opérationnel comme un appendice presque inutile hormis pour mettre de l'avant et défendre les projets médicaux aux différentes instances ministérielles.

[163] Nous avons fait l'hypothèse que l'on pouvait scinder les systèmes d'information en trois composantes : administrative, médical-administrative et médicale (ou clinique).

été développées par le Ministère de la Santé et des Services Sociaux (MSSS) ou par l'Association des hôpitaux du Québec (AHQ).

Cependant, depuis peu, il semble y avoir une véritable volonté politique des principaux acteurs du CHRR pour modifier cet état de fait et pour promouvoir l'ouverture sur l'environnement.

« Il faut complètement repenser la complémentarité du CHRR avec les autres établissements publics ou privés » Cadre supérieur

« Je pense que les CLSC et d'autres établissements ont des rôles bien définis à jouer, en terme de préventions et d'actions, dans les soins de première ligne » Cadre intermédiaire

« Il faut redéfinir la mission du CHRR en cherchant la complémentarité avec notre environnement même si l'on doit abandonner certaines activités ou certaines cliniques externes. » Chirurgien

« Il faut analyser le CHRR comme une organisation qui offre des soins de deuxième et troisième ligne. Il faut, par ailleurs, voir si toutes les cliniques externes ont leur raison d'être et réfléchir à tous ses problèmes en ayant à l'esprit l'effet d'une masse critique minimale de spécialistes. » Médecin Spécialiste

« Je pense que l'hôpital devrait jouer un rôle externe beaucoup plus important. » Directeur de la Santé

Cependant, on peut déjà prévoir qu'il ne sera pas aisé de réaliser une telle ouverture sur l'environnement car :

> *« Nous sommes encore et toujours dans un climat de compétition entre centres hospitaliers et la complémentarité entre centres sera difficilement réalisable, voire même imposable. » Médecin spécialiste*

De façon plus générale, il faut remarquer que plusieurs réponses semblent être possibles face à l'incertitude de l'environnement légal et concurrentiel. Comme le suggère un chef de clinique :

> *« Si nous étions organisés comme les HMO[164], nous pourrions mieux répondre aux besoins de la population. » Chef de clinique*

Les HMO sont une structure « méta-organisationnelle » (une supra-structure) qui prône une intégration verticale des différents établissements de santé dans une vision holistique. Il existe aussi d'autres formes structurelles qui permettent de réduire l'incertitude de l'environnement. Les MHS[165], entre autres, privilégient une intégration horizontale des différents établissements de santé. Bref, plusieurs réponses potentielles d'alliances entre établissements de santé sont envisageables à moyen terme. L'environnement, par l'incertitude qu'il impose ou par les possibilités qu'il offre, a donc une influence considérable sur le comportement du CHRR et sur sa maîtrise.

---

[164] HMO signifie « Health Maintenance Organization » que l'on peut traduire par « organisme d'entretien de la santé ».

[165] MHS signifie « Multi Hospital System ».

BU LILLE

Cependant, dans notre perspective intra-organisationnelle, nous pensons que la meilleure méthode de réduction de l'incertitude face à l'environnement est sans aucun doute d'augmenter la capacité de traitement d'information du CHRR[166] et, plus encore, d'améliorer sa capacité d'apprentissage. Une telle démarche doit néanmoins tenir compte de la structure et des différents paramètres qui lui sont rattachés.

3 LA STRUCTURE

Parmi ceux-ci, nous avons noté que l'ajustement mutuel et la standardisation des qualifications étaient deux mécanismes de coordination employés couramment au sein de bureaucratie professionnelle comme le CHRR. Cette analyse est largement partagée par les différents intervenants du CHRR qui constatent que :

> *« La nature même du travail hospitalier fait qu'il existe beaucoup d'interdépendances au sein d'un même service clinique. La pharmacie, la radiologie, les laboratoires, le personnel infirmier, les médecins, etc. tout le monde travaille en étroite collaboration. »*
> *Cadre supérieur*

> *« En raison de sa mission, un hôpital regroupe d'abord des individus qui sont très spécialisés en médecine ou en soins cliniques. Ainsi, on retrouve la standardisation des qualifications comme principal mécanisme parce que l'on exige qu'ils soient*

---

[166] Voir le modèle de Nadler D. et Tushman M. (1988).

formés avant d'entrer dans l'organisation. En effet, les différentes spécialités de médecine, pharmacologie ou dentisterie ont en commun que la formation est très longue, très spécialisée et très spécifique. Ainsi, le CHRR s'assure d'une certaine qualité de travail sans avoir à pousser à l'extrême les descriptions de tâches, les procédures et politiques régissant la pratique médicale. Il n'en demeure pas moins que l'ajustement mutuel est aussi utilisé par les médecins entre eux grâce à la formation que chacun d'eux a reçue. Ils savent donc généralement à quoi s'attendre de la part de l'autre. Nous retrouvons aussi cette standardisation des qualifications lorsque l'on s'attarde à l'autre groupe formé par les infirmiers et infirmières. En effet, leur formation est directement reliée à des soins à prodiguer ou à administrer.

La supervision directe est principalement utilisée pour le fonctionnement des cadres pour leurs activités administratives. De fait, l'organigramme nous montre comment la structure hiérarchique est axée sur la supervision directe. Un cadre supérieur supervise plusieurs cadres intermédiaires et par la suite, on peut commencer à retrouver soit une certaine standardisation des procédés lorsque l'on fait appel par exemple à la quantité impressionnante de procédures de travail des employés d'entretien sanitaire, soit la standardisation des résultats lorsque l'on demande aux services financiers de produire des états financiers comparables.

On peut ainsi retrouver au Centre hospitalier régional de Rimouski la presque totalité des mécanismes de coordination dont Mintzberg fait mention. Mais deux mécanismes sont particulièrement présents au CHRR. Le premier, la standardisation des qualifications, touche

principalement les professionnels de la santé et des soins, le deuxième, la supervision directe, intéresse les employés de support et de soutien. » Directeur Adjoint aux Services Professionnels

Une structure qui coordonne principalement ses activités par un mécanisme de standardisation des qualifications procure, par le fait même, de nombreux atouts (liberté, autonomie) aux professionnels qui y oeuvrent. Paradoxalement, ces mêmes caractéristiques (liberté, autonomie) sont aussi la source de nombreux problèmes vécus par la même organisation. L'analyse des réponses indique que des problèmes de contrôle, d'innovation et de coordination semblent exister au CHRR.

« La structure de l'hôpital possède ses us et coutumes qu'il est difficile de modifier. » Chirurgien

« La liberté professionnelle des médecins est grande. Je crois donc que les protocoles seront appliqués uniquement quand les médecins seront imputables de leurs actes. » Directeur de services

« La coordination que j'effectue n'est pas toujours évidente car il existe de nombreuses chasses gardées professionnelles que je ne peux ignorer. »Chirurgien

« Il faut instaurer une vision élargie de notre environnement et supprimer les nombreuses chapelles qui s'y trouvent. » Cadre intermédiaire

« La collaboration (pour élaborer et appliquer les DRG) sera difficile, voire impossible. Il faudra des décrets, la bonne volonté ne suffira pas. » Médecin spécialiste

« C'est très difficile de vivre avec une structure qui est, à la fois présente et non présente. Il y a vraiment une crise de leadership et cela se ressent à tous les niveaux hiérarchiques. » Cadre Intermédiaire

« La nature même du travail dans un centre hospitalier fait en sorte que la structure hiérarchique telle qu'on la connaît actuellement ne peut être et ne sera jamais efficace. Il faut repenser la structure en fonction de la nature du travail et donc penser par programme (comme le programme d'oncologie, etc.). » Cadre supérieur

Cependant, le schéma S9 indique que seul le « nombre de paliers hiérarchiques » (trop élevé) semble avoir une influence marquée et négative sur la communication et sur le système de motivation. Cette relation semble donc confirmer la thèse de Woodward selon laquelle les organisations les plus performantes sont celles dont les structures se rapprochent le plus des caractéristiques-types de leur catégorie d'appartenance technologique. Au CHRR, il apparaît que le nombre de niveaux hiérarchiques[167] soit trop élevé et ne correspond donc pas pleinement au nombre de niveaux souhaitable au sein d'une organisation ayant une production à l'unité. Il semble également qu'une autre caractéristique structurelle du modèle de Woodward, à savoir le

[167] Le nombre de niveaux hiérarchiques est une des dimensions structurelles proposées par Woodward.

pourcentage trop élevé de personnel administratif, ne soit pas non plus en concordance avec le pourcentage souhaitable au sein d'une entreprise ayant une production à l'unité. Cette dernière hypothèse n'a pas cependant pu être vérifiée lors de l'analyse des cooccurrences et n'a pu donc être retenue.

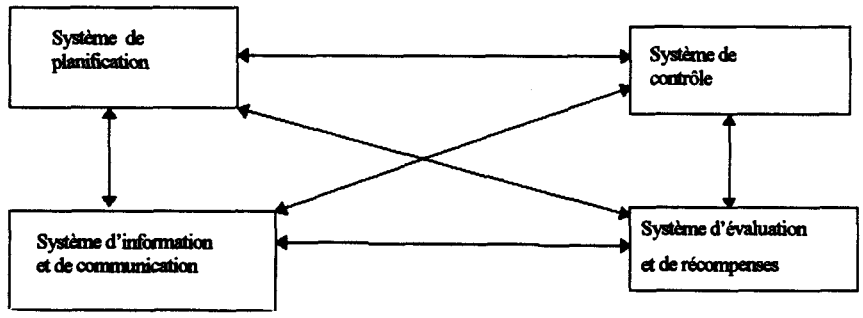
De la même façon, il semble selon le schéma S1[168] que la relation structure-système d'information soit primordiale pour le corps médical mais qu'elle ne le soit pas pour les autres membres de l'organisation. La moyenne des cooccurrences, dans le patron de fouille « Essai 4 » (en annexe) concernant cette relation structure-système d'information, confirme d'ailleurs cette impression et montre clairement l'urgence de développer un système d'information qui réponde mieux aux besoins des spécialistes et à leur mode de fonctionnement plus transversal.

---

[168] Le lien établissant le degré d'influence entre la structure et le système d'information a été omis dans le questionnaire d'évaluation soumis aux participants et n'a donc pas pu se retrouver dans le schéma S9. Pour cette raison, nous avons repris le schéma T1.

4 LE SYSTÈME D'INFORMATION

Au delà du lien avec la structure, il faut également noter la force de la relation (schéma S9) qui unit le système d'information au système de contrôle financier de l'organisation, donc au processus d'allocation budgétaire. Ceci est d'ailleurs assez conforme aux liens qu'entretiennent les quatre principaux systèmes de gestion d'une organisation que Desreumaux (1992) représente comme suit :



Les commentaires ci-après confirment d'ailleurs assez bien les liens unissant le système d'information avec les autres composantes que sont la planification, l'évaluation, le suivi et la motivation.

« J'ai connu, au cours des dernières années, beaucoup de gens frustrés parce que les systèmes d'information étaient inadéquats et dépassés. » Cadre supérieur

« Les seuls documents qui se rendent au Conseil d'Administration, sont les rapports périodiques des opérations (RPO) produits par la direction des finances. C'est-à-dire que le Conseil d'Administration ne possède aucun portrait réel et satisfaisant de la clientèle qu'on soigne. » Cadre supérieur

« Tant que nous n'aurons pas de systèmes d'information fiable, on ne pourra pas faire d'allocation budgétaire qui ne soit pas de l'allocation-alibi. » Cadre supérieur

« Le manque d'indicateurs est dommageable pour la gestion du centre hospitalier. » Cadre supérieur

« On n'a pas les données pertinentes pour être objectif ou pour justifier mes impressions. » Cadre supérieur

« Ce qu'il nous manque, c'est un langage commun pour l'ensemble des intervenants qui permettrait de prendre un temps d'arrêt et de se poser des questions. » Cadre intermédiaire

« Si on n'a pas de systèmes d'informations pour connaître nos activités (productives), tout processus d'allocation budgétaire devient absurde. » Cadre intermédiaire

« Actuellement, les systèmes d'information n'ont pas la précision requise pour qu'on puisse porter un jugement sur nos activités ou pour qu'on puisse émettre une opinion fondée. » Médecin spécialiste

« Il faut rendre l'information accessible à tous et créer une direction de l'information indépendante. » Médecin spécialiste

« Le système d'information est totalement inadéquat pour les médecins. Il ne traduit pas les activités que nous réalisons. » Médecin

« Les systèmes d'information ne sont pas adéquats pour comprendre l'évolution réelle des coûts. C'est un véritable jeu de devinettes quand il faut comprendre le pourquoi des dépenses et ce n'est pas le nombre d'heures travaillées qui nous aide à mieux comprendre la situation actuelle. » Chirurgien

Les systèmes d'information souvent considérés comme le centre nerveux des organisations semblent donc plus être destinés à rendre compte à l'autorité de tutelle qu'à gérer. Ce constat est similaire à celui qu'ont pu faire Cremadez et Grateau (1992) quand ils suggèrent que :

« le système d'informations dont les hôpitaux disposent actuellement présente ainsi un certain nombre de lacunes :

- les informations concernant l'activité des différents services et les flux physiques de prestations entre services ne sont pas structurés et n'ont pas fait l'objet d'une réflexion d'ensemble. Les chefs de service qui ont éprouvé le besoin d'avoir les informations pour des raisons très diverses - souci épidémiologique, suivi de clientèle - se sont dotés de leur propres instruments, plus ou moins sophistiqués, plus ou moins artisanaux, sans se soucier généralement de ce qu'avaient pu faire leurs collègues.
- Les systèmes d'informations qui ont été implantés par les gestionnaires sont caractérisés par une approche plus comptable qu'analytique. Aussi ont-ils d'énormes difficultés à être compris, utilisés et pertinents. »

Il faut cependant mentionner que, depuis quelques années, des efforts considérables ont été fournis pour développer des systèmes

d'information qui répondent aux besoins. Cependant, nous pouvons remarquer que la plupart d'entre eux ont été conçus principalement dans une optique de comparaison inter-établissements. Or dans le cadre intra-organisationnel de notre réflexion, nous croyons qu'il est urgent que le CHRR puisse se doter d'un système d'information pertinent et adéquat pour ses propres fins de gestion. Nous avons donc développé un modèle axé sur le client (le patient) qui puisse prendre en compte la diversité mais également la complémentarité des différents intervenants. Le modèle sera présenté après que l'on ait exposé les variables plus spécifiques du PAB que l'on retrouve dans le schéma S9.

5 LES FONCTIONS DU PROCESSUS D'ALLOCATION BUDGÉTAIRE

En effet, après avoir étudié les méta-variables que sont l'environnement, la stratégie, la structure et les systèmes d'information, nous allons désormais nous concentrer sur les principales fonctions qu'assume généralement le processus d'allocation budgétaire, à savoir coordonner les activités, permettre un suivi, motiver et mesurer des performances.

Le schéma S9 fait ressortir principalement que le PAB a un impact négatif marqué sur la motivation des employés. Ainsi que le notent certains employés :

> *« Depuis quelques années, on gère constamment à rebours car on doit sans cesse rattraper des heures qui nous ont été coupées. Cette situation implique nécessairement une démotivation et une*

démotivation très grandes parmi nos employés. » Cadre supérieur administratif

Cependant, dans une organisation où le principal mécanisme de coordination est la standardisation des qualifications, l'impact que peut avoir le budget sur la motivation du personnel est passablement amoindri.

« En qui me concerne, je ne vois aucun lien entre le PAB et la motivation que je peux avoir dans mon travail. » Cadre intermédiaire

« Je pense que fréquemment le budget est en conflit avec ma motivation, même si, dans le même temps, je vais chercher ma motivation ailleurs. » Cadre intermédiaire

Ce constat sur la motivation doit , par ailleurs, être mis en relation avec l'évaluation des performance et le système de récompenses, car on touche ici aux caractéristiques essentielles du comportement humain. Le schéma S9 indique qu'il n'existe pas de lien significatif entre le PAB et une quelconque récompense. Cette situation est, dans l'ensemble, assez décriée par les différents intervenants :

« Je pense qu'un élément motivateur serait de responsabiliser réellement les gestionnaires de budget. » Cadre intermédiaire

« Quel est l'intérêt de participer à la gestion budgétaire si, en bout de ligne, aucun impact financier ou autre n'est présent. » Chirurgien

« Que tu gères bien ou mal ton budget, il n'y aucun lien avec une récompense quelconque ou une possibilité quelconque d'investissement. » Médecin spécialiste

L'évaluation des performances semble aussi ne pas être très formalisée au CHRR. Cette situation s'explique essentiellement par la prégnance du mécanisme de la standardisation des qualifications comme moyen essentiel de coordination. Or, il est reconnu que ce mécanisme de coordination et les deux moyens qui lui sont attachés (la socialisation et la formation) autorisent une évaluation des performances plus diffuse, moins formelle ainsi que le suggèrent certains commentaires.

« Depuis 6 ans, on ne m'a jamais questionné sur le budget que je gère. » Cadre intermédiaire

« Personnellement, je consacre à peu près une heure par année à regarder mes chiffres parce que je sais qu'ils sont en équilibre, qu'ils étaient déjà en équilibre dans 6 ans et qu'ils le seront encore dans 6 ans. » Cadre intermédiaire

« Je ne fais pas de lien entre le budget et l'évaluation de ma performance car, pour moi, la performance est d'avoir réussi à donner des soins de qualité aux bénéficiaires. » Cadre supérieur

De plus, étant donné l'importance du mécanisme de la standardisation des qualifications, il apparaît que les autres mécanisme de coordination n'ont pas l'influence dont ils disposent fréquemment dans d'autres types d'organisations. Le budget, comme mécanisme de

coordination, semble donc être assez contesté, voire même ignoré par les répondants.

« Ne venez pas me parler de planification d'activités et de coordination de services ; il n'y a aucun lien avec le budget. » Cadre intermédiaire

« Le budget existe pour des raisons purement normatives, sans qu'il n'y ait le moindre lien avec les activités pratiquées et les gestes posés par les médecins. » Directeur

« On doit préparer une planification annuelle des activités et la respecter. Or dans les faits, elle n'est jamais suivie. » Cadre intermédiaire

« La planification des activités est certainement un des aspects les plus difficiles à maîtriser dans la gestion courante au CHRR. » Cadre intermédiaire

« Il serait intéressant de pouvoir mieux évaluer les charges de travail de nos infirmières car je pourrais ainsi mieux allouer mes ressources. »

« Trop souvent les médecins oublient les heures normales d'activités et préfèrent opérer le soir ou la nuit pour des raisons qui ne sont pas toujours reliées à la gravité du cas. »

« S'il y a un lien entre la coordination des activités et le budget, il est très, très faible. Le principal intérêt est de savoir expliquer les

dépassements de budget, mais non le budget en-soi. » Cadre intermédiaire

Le budget semble donc être un processus largement déconnecté des activités réelles produites au CHRR. Cette situation explique également pourquoi le suivi des activités, que l'on retrouve habituellement dans tout PAB, devient lui-même entaché d'un vice de forme. Dès lors, une des avenues privilégiées par le corps médical est de baser le budget sur les activités cliniques réalisées en utilisant, par exemple, les DRG.

« Les unités techniques provinciales qui servent au calcul de ma productivité et donc de mon budget ne correspondent pas à la réalité que je vis. Mon budget est donc faussé. » Cadre intermédiaire

« Tant que le budget ne sera pas basé sur le niveau d'activités réalisé, aucun progrès ne sera réalisable. » Cadre supérieur

« Un bon système d'allocation budgétaire serait un système basé sur la réalité de l'organisation, sur les véritables besoins de la clientèle qui mettrait donc en évidence la pertinence des actes posés. » Cadre supérieur

« Je crois que l'on pourrait faire déjà des économies substantielles en définissant des protocoles et en les respectant. » Médecin spécialiste

« Il faut redonner les budgets aux départements cliniques et prévoir un mécanisme pour récompenser les bons gestionnaires médicaux. »Médecin spécialiste

Cette volonté de se référer aux activités réelles explique sans doute l'intérêt que suscite actuellement les DRG. Le fait de marier habilement le contrôle de la qualité et le contrôle financier n'est sûrement pas étranger à ce succès.

« Une voie qui me semble prometteuse est l'approche par DRG afin que l'on puisse rendre compte de la qualité et de la quantité des activités réalisées. » Médecin spécialiste

« L'intérêt des DRG est de pouvoir avoir de l'information par groupe de pathologies similaires. Ceci nous permettra peut être de mieux analyser la qualité de nos pratiques médicales. » Cadre intermédiaire

« Il n'y a pas de lien actuellement entre le budget et le contrôle de la qualité. Mais, existe-t-il un contrôle de la qualité ? » Médecin

« L'important n'est pas de dire qu'on offre des qualités de soins mais plutôt de dire comment on gère cette qualité, comment on l'estime ? » Cadre supérieur

« L'approche par DRG demande beaucoup de disciplines pour l'ensemble des acteurs médicaux et autres. L'analyse des protocoles doit se faire avec rigueur et demande certainement beaucoup d'analyses. » Médecin spécialiste

6 CONCLUSION

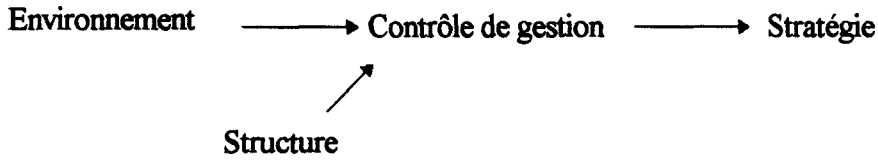
Finalement, à la lecture de ces différents commentaires, il devient évident que le contrôle budgétaire ne semble pas être un outil convaincant, ni adapté dans le cadre d'une bureaucratie professionnelle comme le CHRR. Son incapacité à coordonner les activités, à permettre un suivi, à motiver les employés et à mesurer les performances montre bien à quel point le risque de dysfonctionnement est important si l'on se fie presque exclusivement au contrôle budgétaire pour maîtriser financièrement une organisation comme le CHRR[169]. Mais, hormis le contrôle d'exécution qu'exercent les professionnels au sein du centre opérationnel, le contrôle budgétaire demeure encore au CHRR le seul outil de contrôle de gestion véritablement utilisé. Le contrôle stratégique dont la mission est d'assurer la pertinence de la finalisation de l'organisation sur le long terme est, à toutes fins pratiques au CHRR, inexploité. Du reste, aucun élément d'information, aucun outil et aucune réflexion n'existent présentement à l'intérieur du contrôle stratégique. Mais, étant donné l'importance que les différents intervenants semblent malgré tout conférer au contrôle budgétaire, il semble donc que ce processus puisse jouer une double fonction : une fonction légitimante, culturelle, proche du contrôle stratégique et une fonction traditionnelle, instrumentale,

---

[169] « Le contrôle de gestion est probablement le système par lequel le risque est le plus grand de voir le souci d'efficience ou d'économie prendre le pas sur celui d'efficacité. [...]
Le risque de dysfonctionnement est probablement maximum lorsque le contrôle de gestion est dominé par le contrôle budgétaire et qu'il reçoit essentiellement la mission de surveiller l'exécution des budgets. »
(Bouquin, 1986)

propre au contrôle de gestion, Les deux fonctions étant évidemment étroitement imbriquées et confondues. Ainsi, nous pouvons dire que la « stratégie » est largement influencée par le contrôle de gestion, et donc par le contrôle budgétaire.

Schématiquement, nous aurions ainsi :



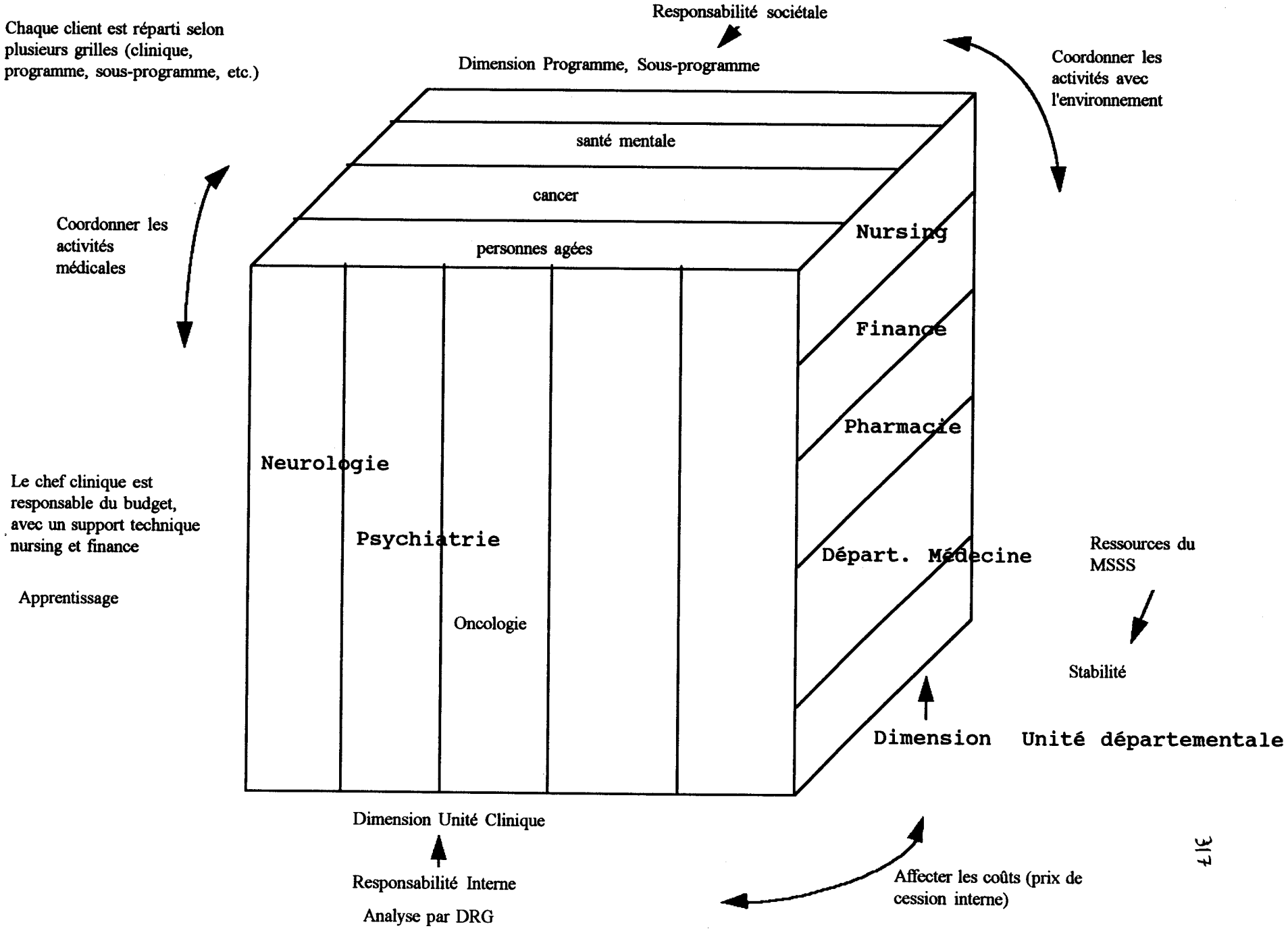
Dans cette perspective, la stratégie devient en quelque sorte le produit émergeant de la résolution partielle des dilemmes environnementaux et intraorganisationnels véhiculée par le contrôle budgétaire[170]. Il semble donc que le processus d'adaptation stratégique au CHRR soit de type incrémentale. Cependant, les changements récents survenus au CHRR[171] nous laissent croire qu'une rupture délibérée puisse survenir dans ce processus stratégique marqué par un phénomène fondamental d'inertie. Dès lors, il se peut que la relation causale puisse s'inverser et se présenter sous une forme plus « classique ».

---

[170] Voir Pettigrew (1977).

[171] Nomination d'un directeur général et changements majeurs au sein de la haute direction.

Dans le même ordre d'idées, nous avons pu noter que l'environnement et la structure ont une influence considérable sur le contrôle budgétaire. Mais cette influence est diffuse, complexe, colportée par différentes parties prenantes (Cf. le schéma S9) mais surtout médiatisée par le système d'information. Face à l'incertitude de l'environnement, il semble donc opportun de vouloir développer des systèmes d'information pour permettre un véritable apprentissage organisationnel. Dans cette perspective, nous avons donc développé un modèle qui s'applique au CHRR (voir le schéma ci-après) et qui essaie de prendre en compte les dimensions structure, environnement, et les systèmes de gestion par le biais d'un système d'informations de contrôle axé sur la clientèle.


Chaque client est réparti selon plusieurs grilles (clinique, programme, sous-programme, etc.)
Responsabilité sociétale
Dimension Programme, Sous-programme
Coordonner les activités avec l'environnement
santé mentale
cancer
personnes agées
Coordonner les activités médicales
Nursing
Finance
Pharmacie
Neurologie
Psychiatrie
Oncologie
Départ. Médecine
Ressources du MSSS
Le chef clinique est responsable du budget, avec un support technique nursing et finance
Apprentissage
Stabilité
Dimension Unité départementale
Dimension Unité Clinique
Responsabilité Interne
Analyse par DRG
Affecter les coûts (prix de cession interne)

Nous croyons que l'application de ce modèle dans le contexte du CHRR permettrait de mieux remplir les deux principales fonctions de tout contrôle d'entreprise :

- celle d'un système d'intégration (cohérence intra-entreprise),
- celle d'un système favorisant le couplage avec l'environnement (cohérence externe).

Mais, le caractère exploratoire de notre démarche, ne nous autorise pas à inférer, avec certitude, que ce modèle puisse être appliqué tel quel au CHRR. Nous croyons néanmoins que l'utilisation de celui-ci pourrait permettre de s'interroger sur les principales activités du CHRR, sur les liens entre elles, etc. Ce modèle serait en quelque sorte le moteur d'inférence du système d'apprentissage. Dans cette même optique, le PAB pourrait devenir un des principaux vecteurs d'apprentissage étant donné la place centrale qu'il occupe actuellement au sein de cette bureaucratie professionnelle, dans sa double dimension instrumentale et légitimante.

Cependant, l'histoire récente du CHRR, que le schéma S9 et les divers commentaires nous révèlent partiellement, laisse présager que nous sommes dorénavant en face de problèmes et non plus en face de difficultés passagères qu'il est possible de surmonter par quelque action de bon sens. Par analogie, on pourrait même comparer cette situation à la suivante:

> « On a même l'impression de se trouver devant deux marins qui font contrepoids de chaque côté pour le maintenir en équilibre : plus l'un se penche, plus l'autre est obligé de se pencher aussi pour compenser l'instabilité que le premier a provoquée en essayant de

stabiliser le bateau. [...] On voit sans peine que, pour modifier une situation aussi absurde, il faut que l'un deux fasse quelque chose qui paraît très déraisonnable, à savoir stabiliser moins et non davantage, ce qui obligera immédiatement le partenaire à diminuer son effort (à moins qu'il ne préfère tomber à l'eau). »

Dans ces circonstances, *« La seule façon de sortir de l'impasse actuel serait peut être que le corps médical soit aussi partie prenante à l'allocation des ressources. » Cadre intermédiaire*

« Quant aux prescripteurs, on devrait leur fournir une information sur les coûts réels du système pour qu'ils puissent prendre conscience de leurs actes. » Cadre intermédiaire

« Un bon PAB serait un processus beaucoup plus participatif qui permettrait de soulever de nombreuses interrogations grâce à un bon système d'information. » Médecin

Mais, si aucun changement ne s'effectue, alors cela risque de provoquer des aggravations car :

« On choisit une solution qui revient à nier qu'un problème soit un problème ; une intervention qui s'impose n'est pas faite.

On s'efforce de modifier une difficulté qui est, soit parfaitement inaltérable, soit inexistante ; on intervient quand on devrait pas.

On commet une erreur de type logique en essayant de provoquer un changement 1 dans une situation qui commande un changement 2

ou vice versa ; l'intervention a lieu au mauvais endroit. » (Watzlawick, Weakland et Fisch, 1975)

CONCLUSION GÉNÉRALE

Le but de cette recherche était de proposer une nouvelle méthode d'allocation budgétaire basée sur une prise en compte de la complexité inhérente aux bureaucraties professionnelles.

En cherchant à atteindre cet objectif, nous avons obtenu un certain nombre de résultats. Néanmoins, avant de les présenter, nous allons revenir sur deux éléments de notre démarche. Dans un premier temps, nous présenterons l'état de la recherche sur le contrôle budgétaire. Dans un second temps, nous rappellerons le contexte de l'étude.

Les textes colligés sur le contrôle budgétaire, et de façon plus générale sur le contrôle, nous ont permis de constater un certain nombre de faits. Premièrement, la recherche en comptabilité est souvent le reflet de recherches appliquées, de techniques et d'outils, alors que, dans le même temps, la recherche en théorie des organisations est habituellement plus conceptuelle qu'instrumentale (hormis pour quelques gourous qui mélangent habilement les deux). Deuxièmement, les théories proposées en comptabilité sont souvent asociales et ahistoriques. Troisièmement, les chercheurs en comptabilité s'intéressent davantage aux entreprises qu'aux organisations du secteur public même si celles-ci ont constitué un terrain d'étude privilégié pour les théoriciens des organisations. Il est vrai que plusieurs raisons peuvent expliquer cet état de fait (intérêt professionnel, possibilités pratiques, reconnaissance des pairs, etc.). Quatrièmement, l'objectif généralement technique des études en comptabilité et le paradigme économique prédominant ont historiquement restreint le champ des méthodes de recherche appropriées aux seules méthodes quantitatives.

Dans notre étude sur le processus budgétaire, ces différents constats nous ont amené tout naturellement à nous démarquer d'une approche purement instrumentale[1], à étayer notre réflexion d'éléments sociologiques et cognitifs, à nous concentrer sur le secteur public généralement plus délaissé par les chercheurs comptables et ,finalement, à utiliser une méthodologie constructiviste qui aille plus en profondeur, donc plus axée sur le terrain et sur les représentations qu'en ont les acteurs.

La revue de la littérature et notre recherche sur le terrain nous ont également permis de constater que le processus d'allocation budgétaire est effectivement déterminé de façon contingente. Par ailleurs, les principales fonctions que semble avoir le processus d'allocation budgétaire se regroupent autour de quatre rôles. Ces derniers sont: planifier, permettre un suivi, motiver et mesurer des performances.

De la même façon, et en accord avec de nombreux auteurs, nous avons constaté que le contrôle budgétaire est un système qui vise à remplir deux missions:

- une mission d'intégration à l'intérieur de l'organisation;
- une mission de différenciation qui favorise le couplage avec l'extérieur.

Mais, compte tenu du contexte particulier de l'étude, cette double mission du contrôle budgétaire pose sans aucun doute des problèmes délicats à résoudre.

---

[1]Nous avons toutefois développé un outil d'aide à la décision multicritères qui s'est déjà avéré très utile. (Urli et Urli, 1992)

En effet, il faut se rappeler que « pour coordonner ses activités, la bureaucratie professionnelle s'appuie sur la standardisation des qualifications et sur le paramètre de conception qui y correspond, la formation et la socialisation. Elle recrute des spécialistes dûment formés et socialisés - des professionnels - pour son centre opérationnel, et leur laisse une latitude considérable dans le contrôle de leur propre travail. » (Mintzberg, 1982)

Par contre, cette étude et de nombreux écrits attestent que les responsables sont relativement impuissants face à des professionnels qui ne sont pas consciencieux ou qui ne désirent pas s'impliquer. En effet, l'autonomie des professionnels permet non seulement à ces derniers d'ignorer les besoins de leurs clients, mais encourage même certains à ignorer les besoins de l'organisation, le cas du CHRR ne fait pas exception. La standardisation des qualifications est donc un mécanisme de coordination peu congruent qui ne parvient pas à régler tous les problèmes qui surgissent dans la bureaucratie professionnelle, et au CHRR en particulier.

Dans le même esprit, l'intégration par la voie hiérarchique est pratiquement inexistante au CHRR. L'intégration par les procédures et les standards est principalement cantonnée aux domaines de prédilection de la technostructure administrative, mais a peu de liens avec le centre opérationnel et a donc peu de retombées significatives sur la coordination de l'organisation. D'ailleurs, au CHRR, le processus d'allocation budgétaire comme mécanisme de coordination formelle (ou d'intégration) est souvent contesté par les professionnels qui y oeuvrent. Par contre et malgré les nombreuses critiques à son encontre, le contrôle budgétaire constitue toujours le seul outil de contrôle de gestion et même le seul outil de planification au CHRR.

De plus, étant donné l'autonomie des spécialistes et, donc, leur pouvoir, nous avons trouvé dans cette organisation autant de partitions que de spécialités médicales. Cette spécialisation horizontale implique également qu'il existe une forte différenciation au sein du centre opérationnel. Cette différenciation est d'autant plus forte que les spécialistes ont une tendance naturelle à vouloir cultiver leur différence (et donc leur pouvoir).

Quoi qu'il en soit, l'étude du fonctionnement d'une telle organisation pose de nombreux défis aux chercheurs, dont celui de pouvoir contrôler une telle entité ? Notre propos s'est inscrit dans cette démarche et a entamé une réflexion sur les possibilités de mieux maîtriser l'hôpital en proposant une nouvelle approche.

Plus précisément, nous avons inscrit notre analyse dans une perspective où le processus d'allocation budgétaire a été saisi comme « un processus permettant la représentation de la complexité par l'élaboration d'un référent et comme processus permettant une unification à priori et au moindre coût d'un ensemble d'activités de gestion décentralisées. »

Le PAB est ainsi devenu un processus d'apprentissage, révélateur et/ou moteur des schémas d'interprétation, sur toile de fond de jeux politiques internes et externes. Comme dans cette optique la phase de finalisation était la plus pénalisante[2], seule cette phase a été retenue dans cette recherche.

---

[2]On se rappellera que les trois phases du contrôle sont: la finalisation, le pilotage et la post-évaluation.

Cependant, l'activité de modélisation pour réaliser un cadre référentiel est une activité relativement complexe et généralement coûteuse. Il est donc essentiel d'avoir un outil efficace qui permette de colliger les éléments de cette expertise, cette connaissance.

Pour ce faire, nous avons retenu l'approche qualitative de type exploratoire, car elle a nous permis de comprendre de l'intérieur le point de vue des différentes parties prenantes sur les situations qu'ils vivaient. Elle nous a permis également de saisir leurs perceptions et leurs interprétations des faits, d'appréhender au mieux leur système de valeurs et leurs préoccupations. Il était d'ailleurs impensable d'adopter une vision déterministe des choses dans un tel contexte, puisque les sujets développaient eux-mêmes les relations entre les faits et événements, selon une dynamique qui se prête difficilement sinon aucunement à la prévision de la logique « causaliste ».

Finalement, nous avons choisi l'approche constructiviste, car elle reconnaît que le sujet est d'une part en perpétuel processus d'assimilation de nouvelles connaissances (sur l'objet) et, d'autre part, en processus d'accommodation de ces dernières avec une représentation antérieure de l'objet. En effet, dans cette recherche, les résultats obtenus ont été appréhendés comme des clés de lecture capables de nous faire découvrir certains contextes, mais aussi susceptibles de faire évoluer certaines situations. Ainsi, l'objectif n'a pas été de découvrir une réalité extérieure aux acteurs. Il a plutôt été de construire un jeu de clés qui a permis et qui permettra aux différents gestionnaires d'ouvrir des portes, de cheminer, d'apprendre, bref, de progresser conformément à leurs objectifs et à leurs systèmes de valeurs.

Les conclusions que nous souhaitons tirer au terme de ce travail se regroupent autour de cinq éléments définis globalement.

La première conclusion que nous aimerions souligner est sans doute l'attrait que procure une approche constructiviste pour restituer la réalité d'un processus de contrôle en général. Ce constat est encore plus probant au sein d'une organisation qui est jugée complexe et qui ne se prête pas facilement aux seules interprétations « contractualistes » typiques de certaines théories économiques de l'organisation. Même si cette voie constructiviste s'éloigne du modèle hypothético-déductif[3] généralement privilégié, nous avons cependant respecté les critères de scientificité généralement reconnus dans les études qualitatives. Ces critères sont la crédibilité, la transférabilité, la constance interne et la fiabilité.

Dans le même ordre d'idées, les diverses représentations contenues dans les cartes cognitives nous ont permis de rendre compte du comportement appréhendé de l'organisation étudié[4] et constitue par le fait même un apport intéressant.

En fait, dès le commencement de notre travail de recherche, nous avons toujours préféré faire des calculs simples sur des hypothèses complexes plutôt que des calculs complexes sur des hypothèses simples. En ce sens, mais avec plus de modération, nous rejoignons l'appréciation d'Anthony (1988):

---

[3]Même si ce modèle correspondait mieux, a priori, à notre formation.

[4]Et d'ailleurs, est-ce que l'objectif de la recherche en gestion n'est pas de mieux expliquer, prévoir et maîtriser le comportement des groupes sociaux organisés?

> « La recherche fondée sur le théorie de l'agence utilise fréquemment des modèles. Les chercheurs développent des équations dont le but est de représenter les interactions entre supérieur et subordonné. Étant donné que les hypothèses de ces modèles sont beaucoup trop simplistes et non fondées sur des preuves concernant le comportement réel, les conclusions qui en découlent sont sans intérêt. »

Au terme de cette recherche, la deuxième conclusion est de pouvoir disposer d'un modèle contingent du processus budgétaire qui permette de mieux comprendre les relations qui se tissent entre variables explicatives. Prenant en considération certaines critiques des modèles contingents sur le PAB, nous avons développé une approche qui associe plusieurs variables dans des relations de causalité et qui donne même une intensité dans la relation. Selon nous, ce dernier élément est d'autant plus intéressant qu'il est régulièrement omis ou évacué dans la majorité des études contingentes sur le PAB. Nous avons utilisé deux méthodes complémentaires afin de recueillir les forces des relations entre variables. De façon connexe, une triangulation des deux approches utilisées nous a également permis de tester la validité des jugements portés par les différents acteurs.

En fait, les techniques utilisées lors de ce travail constituent selon nous un apport intéressant, car elles ont permis de mettre l'accent sur une des étapes les plus cruciales, mais aussi une des plus escamotées ou négligées de tout processus décisionnel, à savoir l'étape

d'identification[5]. Ce constat prend d'autant plus de valeur qu'il s'agissait, dans cette recherche, d'une décision de groupe où de nombreux décideurs étaient sur le même pied d'égalité. Nous espérons d'ailleurs pouvoir développer plus avant la réflexion entamée dans cette thèse pour l'appliquer aux systèmes d'aide aux décisions de groupe.

La troisième conclusion de cette étude est de pouvoir confirmer la validité du modèle d'Hofstede, à une différence près. Dans ce modèle, on considère que quatre critères doivent être pris en considération pour déterminer le meilleur type de contrôle à appliquer au sein des organisations publiques. Comme nous sommes en présence d'activités dont les résultats ne sont pas vraiment mesurables, on peut penser avec l'auteur que l'hôpital public relève d'un contrôle par « jugement ». Mais, contrairement à cette affirmation, nous croyons que l'hôpital visé dans cette étude relève plus d'un contrôle « politique » que d'un contrôle « par jugement ». On se rappellera que l'ambiguïté ou la non ambiguïté des objectifs est, selon Hostede, la ligne de démarcation entre un contrôle politique et un contrôle par jugement.

Or, il existe actuellement au CHRR une forte ambiguïté sur les objectifs de l'organisation, ce qui nous permet d'affirmer que le contrôle est avant tout de nature politique. Trois raisons expliquent cette ambiguïté: la turbulence de l'environnement, le manque de connaissances de la relation fin-moyens et l'existence de conflits sur les valeurs et/ou les intérêts partagés. Par contre, dans une période moins turbulente, il est vraisemblable qu'il y ait alternance entre ces deux

---

[5]En référence au modèle de Simon (« Intelligence-Design-Choice »).

types de contrôle. Le contrôle par jugement redeviendrait à nouveau le principal type de contrôle.

La quatrième conclusion que nous tirons de cette recherche est que le contrôle budgétaire joue une double fonction: une fonction légitimante, culturelle, généralement associée au contrôle stratégique, et une fonction instrumentale plus traditionnelle associée au contrôle de gestion. Les deux fonctions étant étroitement imbriquées et confondues. En ce sens, nous pouvons dire que la stratégie est largement influencée par le contrôle de gestion. Dans cette perspective, elle devient en quelque sorte le produit émergeant de la résolution partielle des dilemmes environnementaux et intraorganisationnels véhiculée par le contrôle budgétaire.

La cinquième conclusion que nous souhaitons tirer au terme de cette recherche est que le processus d'allocation budgétaire peut être saisi comme un processus d'apprentissage révélateur et/ou moteur des schémas d'interprétation. En effet, la diversité et la richesse des cartes cognitives des différentes parties prenantes, c'est-à-dire les schémas d'interprétation des divers acteurs, sont devenues des éléments cruciaux pour comprendre les systèmes de contrôle à l'oeuvre. D'ailleurs, et contrairement à de nombreuses études, nous n'avons jamais cherché à dissimuler les différents avis, ou à imposer un quelconque consensus. Bien au contraire, nous croyons que c'est en mettant l'accent sur les divergences et les contradictions que nous

avons une chance de progresser. C'est à cette condition que le PAB deviendra un vecteur d'apprentissage primordial. Certains commentaires recueillis depuis notre départ du CHRR nous laissent d'ailleurs présager que les cartes cognitives « synthèses » des trois principaux groupes d'acteurs sont devenus et vont devenir des points d'ancrage autour desquels des comités seront greffés. Ceci confirme bien que les schémas d'interprétation des divers acteurs sont essentiels, voire fondamentaux, pour comprendre la dynamique du changement au sein d'une bureaucratie professionnelle publique comme l'est le CHRR.

Pour conclure, rappelons que le chercheur élabore son savoir scientifique dans une démarche où interagissent deux univers d'activités humaines, le savoir-voir et le savoir-faire. Cette interaction entre savoir-voir et savoir-faire se présente dans un mouvement d'alternance continuel et progressif vers l'intégration d'un savoir supérieur et d'une pratique plus consciente. Dans cette perspective, nous espérons, un jour, devenir chercheur.

ANNEXES

ANNEXE 1: LISTE DES PERSONNES INTERROGÉES

Service	Budget du service	Nombre employés équivalent TC	Ancienneté au CHRR	Ancienneté au poste présent	Analyse par SATO	Numéro entrevue
Chef Service Approvisionnement	451936	10	6,5	6,5	oui	2
Directeur Services Techniques	246244	7	17	10	oui	6
Chef Service Inhalothérapie	788912	7	3,5	3,5	oui	10
Adjoint DRH	237130	9	10,5	10,5	non	14
Directeur Services Professionnelles	431447	2	0,5	0,5	non	19
Chef Laboratoire Hématologie	1509769	24	14	12	oui	22
Chef Bloc Opératoire	2856132	37	5	5	oui	3
Chef Service Analyste financier	110937	1	10	2	non	7
Chef Service Entretien San Buand	702822	58	4	4	non	11
Chef Pédiatrie	1456616	27	24	19	non	15
Directrice Soins Infirmiers	811113	24	30	17	oui	18
Chef Unité Psychiatr Adulte	776327	14	19	17,5	oui	23
Chef Service Informatique	168708	2	3	2	non	4

Adjoint Direction Soins Profes	0	0	16	3	oui	8
Coordonnatrice Direction Soins Inf	0	0	19	2	oui	12
Chef Pharmacie (intérim)	2071617	16	5	1	oui	16
Chef Obstétriq et poupon.	1824643	33	9,5	6	non	20
Chef Unité 3c	1672237	31	15	3,5	non	34 (n/a)
Directeur Resssources Humaines	586584	3	14	11	non	5
Chef Archives	910920	24	15	9	non	9
Chef Services Alimentaires	1970348	22	24	10	non	13
Chef Soins Unités Prolongés	977900	19	15	7,5	non	17
Adjointe Clinique DSI	0	0	16	1	oui	21
Chef Unité 3A	914408	18	23	4	non	35 (n/a)
Coordonnateur Services Hospitaliers					non	1 (n/a)
Directeur Services Finance					non	33
Médecine Nucléaire					non	24
Méd Laboratoire Hématologie					oui	25

Méd Spéc Gastro-Entérol	**oui**	**26**
Méd Anesthésiste	**non**	**27**
Chirurgie	**oui**	**28**
Direction Santé Publique	**oui**	**29**
Directeur Soins Prof	**non**	**30**
Directeur général intérim (médec)	**non**	**31**
Représentantes Syndicales	**non**	**32**

ANNEXE 1 BIS: LISTE PAR POSTE

Administration		Infirmière		Médecins		Para-médical	Syndicat
Responsable	Cadre Intermédiaire	Responsable	Cadre	Responsable Adm	Clinique		
5	2	1	3	8	16	9	32
6	4	12	15	19	24	10	
13	7	18	17	29	25		
33	11	21	20	30	26		
	13		22	31	27		
	14		23		28		

ANNEXE 2: PRESENTATION DU GUIDE

Répondre aux questions :

Partie I: Identification

I.1.Identification du répondant:

I.2.Nom,prénom:

I.3.Libellé du poste occupé: (ex: directrice des soins infirmiers)

-clinique

-administratif

I.4.Niveau hièrarchique: (ex: cadre intermédiaire)

-clinique:

-administratif

I.5.Ancienneté (années) au CHRR:

I.6.Ancienneté (années) dans ce poste:

I.7.Ancienneté (années) dans ce poste au CHRR:

I.8.Appartenance à des associations:

I.8.11-médicales:

I.8.12-administratives:

I.9.Département (ou Unité) de rattachement:

I.10.Date de création du département (ou unité):

I.11.Nombre de personnes attachées à ce département (ou unité):

I.12.Quelle est votre formation de base:

I.13.Donnez une brève description de votre travail:

Partie II: Axée sur l'allocation budgétaire

1. Que pensez-vous de la mission actuelle de l'hôpital?
   .définition
   .l'atteinte des résultats
   .nouvelle définition

2. Quels sont selon vous les principaux acteurs internes du CHRR?

3. Quels sont selon vous les principaux acteurs externes du CHRR?

4. Quelle est la mission de votre département (ou unité) de rattachement?

5. Quelles sont les relations que vous entretenez avec les autres départements (ou unités)du CHRR?

6. Quelles sont les relations que vous entretenez à l'extérieur du CHRR eu égard à votre travail?

7. Pouvez-vous fournir une description du processus d'allocation budgétaire actuel tel que vous le percevez?

   .motivation et animation
   .évaluation
   .planification
   .coordination

8. Comment interprétez-vous ce processus d'allocation budgétaire?

9. Quel serait pour vous un bon système d'allocation budgétaire?

10. Quelles sont les relations que vous entretenez avec le service chargé de l'allocation budgétaire au CHRR?

11. Que pensez-vous de la structure actuelle?

12. Que pensez-vous du climat organisationnel actuel?

13. Que pensez-vous des systèmes d'information?
   .médical,administratif

ANNEXE 3: QUESTIONNAIRE

Rimouski, le 14 septembre 1994

Madame,

Monsieur,

Il y a quelques mois, vous avez participé à une entrevue orale sur le processus d'allocation budgétaire. Suite à l'analyse de l'ensemble des entretiens, nous avons pu construire une « carte cognitive » des principales relations causales (ou explicatives). (voir carte ci-jointe) Néanmoins, pour quantifier et valider un certain nombre d'hypothèses, nous aimerions pouvoir recueillir votre jugement sur l'intensité ou la force d'un certain nombre de relations (voir questionnaire ci-joint).

Le questionnaire devrait prendre environ 5 minutes de votre temps. Son traitement est **strictement confidentiel**. Une fois complété, il vous suffira de me le retourner dans l'enveloppe pré-affranchie. Dans ce questionnaire, vous noterez que le mot « influence » a été choisi pour exprimer l'idée de relation.

En vous remerciant d'avance, veuillez agréer, Madame, Monsieur, mes sincères salutations.

Didier Urli

P.S.: Un document qui résume la méthodologie suivie et quelques résultats provisoires vous est disponible, sur demande.

Téléphone: 724-1609
Télécopieur: 724-1840

Questionnaire:

Pour répondre, il vous suffit de cocher la réponse voulue par V . Ainsi, par exemple:

0) Le comportement des médecins (comme prescripteur) influence le comportement des clients.

Aucunement			Moyennement			Très fortement
		V				
0	1	2	3	4	5	6

Répondre aux questions suivantes:

1) Le comportement des médecins (comme prescripteur) influence le budget.

Aucunement			Moyennement			Très fortement
0	1	2	3	4	5	6

2) Le comportement des médecins influence (positivement) le système de contrôle qualité des actes.

Aucunement			Moyennement			Très fortement
0	1	2	3	4	5	6

3) Le comportement des médecins influence la mission du CHRR.

Aucunement			Moyennement			Très fortement
0	1	2	3	4	5	6

4) Le comportement des médecins influence (négativement) la planification annuelle des activités.

Aucunement			Moyennement			Très fortement
)	1	2	3	4	5	6

5) Le comportement des médecins influence le comportement du corps non médical.

Aucunement			Moyennement			Très fortement
)	1	2	3	4	5	6

6) Le comportement des médecins est influencé par le ministère (mode de rémunération à l'acte).

Aucunement		Moyennement		Très fortement

0 1 2 3 4 5 6

7) Le comportement des médecins est influencé par la culture médicale et la normalisation.

Aucunement Moyennement Très fortement

0 1 2 3 4 5 6

8) Le comportement des médecins est influencé par le CMDP.

Aucunement Moyennement Très fortement

0 1 2 3 4 5 6

9) Le comportement des médecins est influencé par les nouvelles techniques et technologies (scanner, chirurgie d'un jour,...)

Aucunement Moyennement Très fortement

0 1 2 3 4 5 6

10) Le comportement des médecins influence le comportement du conseil d'administration.

Aucunement Moyennement Très fortement

0 1 2 3 4 5 6

11) Le comportement des médecins est influencé (négativement) par les fournisseurs.

Aucunement Moyennement Très fortement

0 1 2 3 4 5 6

12) Le comportement des médecins est influencé (négativement) par la logique de consommation (dont l'objectif est de consommer le moins et non de produire le plus).

Aucunement Moyennement Très fortement

0 1 2 3 4 5 6

13) Le comportement des médecins est influencé (négativement) par la présence d'un système d'information incomplet.

Aucunement Moyennement Très fortement

0 1 2 3 4 5 6

14) Le comportement des médecins est influencé par la normalisation de leur profession (lectures, conférences, forum..)

Aucunement			Moyennement			Très fortement
0	1	2	3	4	5	6

15) Le comportement des médecins est influencé par les autres établissements de santé.

Aucunement			Moyennement			Très fortement
0	1	2	3	4	5	6

16) Le ministère influence le mode de traitement préconisé curatif (et non préventif).

Aucunement			Moyennement			Très fortement
0	1	2	3	4	5	6

17) Le ministère influence la logique de consommation (dont l'objectif est de consommer le moins et non de produire le plus).

Aucunement			Moyennement			Très fortement
0	1	2	3	4	5	6

18) Le ministère influence la mission du CHRR.

Aucunement			Moyennement			Très fortement
0	1	2	3	4	5	6

19) Le ministère influence le comportement des autres établissements hospitaliers.

Aucunement Moyennement Très fortement

0 1 2 3 4 5 6

20) Le ministère influence le comportement des régies régionales.

Aucunement Moyennement Très fortement

0 1 2 3 4 5 6

21) Le ministère a influencé les « stratégies » antérieures du CHRR.

Aucunement Moyennement Très fortement

) 1 2 3 4 5 6

22) Le ministère est influencé par l'environnement politique.

Aucunement Moyennement Très fortement

) 1 2 3 4 5 6

23) Le ministère est influencé par des associations (ACEQ,...).

Aucunement Moyennement Très fortement

) 1 2 3 4 5 6

24) La régie régionale influence la mission du CHRR.

Aucunement Moyennement Très fortement

) 1 2 3 4 5 6

25) La régie est influencée par le comportement des autres établissements de santé.

Aucunement Moyennement Très fortement

1 2 3 4 5 6

6) Le budget influence la performance du CHRR.

Aucunement Moyennement Très fortement

0 1 2 3 4 5 6

27) Le budget influence (négativement) le système de motivation et d'animation au CHRR.

Aucunement Moyennement Très fortement

0 1 2 3 4 5 6

28) Le budget influence (négativement) le système de récompense au CHRR (ou plus exactement la non existence d'un tel système).

Aucunement Moyennement Très fortement

0 1 2 3 4 5 6

29) Le budget est influencé par les budgets antérieures.

Aucunement Moyennement Très fortement

) 1 2 3 4 5 6

30) Le budget est influencé par l'AHQ.

Aucunement Moyennement Très fortement

) 1 2 3 4 5 6

31) Le budget est influencé par l'environnement socio-économique défavorable.

Aucunement Moyennement Très fortement

) 1 2 3 4 5 6

2) Le budget est influencé par la direction des finances.

Aucunement Moyennement Très fortement

1 2 3 4 5 6

3) Le budget est influencé par la mission du CHRR.

Aucunement Moyennement Très fortement

1 2 3 4 5 6

34) Le budget est influencé (négativement) par la logique de consommation. (dont l'objectif est de consommer le moins et non de produire le plus).

Aucunement			Moyennement			Très fortement
0	1	2	3	4	5	6

35) Le budget est influencé (négativement) par un système d'information incomplet.

Aucunement			Moyennement			Très fortement
0	1	2	3	4	5	6

36) La performance du CHRR est influencée par le système de motivation et d'animation.

Aucunement			Moyennement			Très fortement
0	1	2	3	4	5	6

37) La performance du CHRR est influencée par les stratégies antérieures.

Aucunement			Moyennement			Très fortement
)	1	2	3	4	5	6

38) La performance du CHRR est influencée par le système de contrôle de la qualité.

Aucunement			Moyennement			Très fortement
)	1	2	3	4	5	6

39) La performance du CHRR est influencée par un système de planification incomplet.

Aucunement | Moyennement | Très fortement

0 1 2 3 4 5 6

40) Le système de motivation et d'animation est influencé (négativement) par la logique de consommation (dont l'objectif est de consommer le moins et non de produire le plus).

Aucunement | Moyennement | Très fortement

0 1 2 3 4 5 6

41) Le système de motivation et d'animation est influencé (négativement) par le système de communication.

Aucunement | Moyennement | Très fortement

0 1 2 3 4 5 6

42) Le système de motivation et d'animation est influencé (négativement) par le nombre de paliers existants.

Aucunement | Moyennement | Très fortement

0 1 2 3 4 5 6

43) Le système de motivation et d'animation est influencé (négativement) par le système de récompense inadéquat.

Aucunement | Moyennement | Très fortement

0 1 2 3 4 5 6

Fin du questionnaire.

N'oubliez pas de me renvoyer le questionnaire

Je vous remercie pour votre précieuse collaboration. Vous recevrez le rapport final prochainement.

ANNEXE 4: EXEMPLE DE PATRON DE FOUILLE ESSAI4 AVEC LE LOGICIEL SATO

```
imprimer information
contexte numérique de 40
conc log  (médecin$,médical$,docteur$) (pouvoir$,décision$,décide$) = question 1
imprime concordance *
conc log infirmi$ (pouvoir$,décision$,décide$) = question 2
imprime concordance *
conc log (pouvoir$,décision$,décide$) (directeur$,direction$)= question 3
imprime concordance *
conc log (ministre$,ministère$) (pouvoir$,décision$,décide$)= question 4
imprime concordance *
conc log mission complémenta$= question 5
imprime concordance *
conc log (activit$,travail$,job,intervention$) (motiv$,démotiv$)= question 6
imprime concordance *
conc log (activit$,travail$,job,intervention$) (inform$,drg$,rapport$)= question 7
imprime concordance *
conc log (inform$,drg$,rapport$) (gére$,analyse$,compren$,compar$)= question 8
imprime concordance *
fin
```

BIBLIOGRAPHIE

AKIN, G., « Varieties of managerial learning », *Organizational Dynamics*, 36-48.

ALEMI, F., ET AL., « A demonstration of methods for studying negotiations between physiciens and health care managers », *Decision Sciences*, 1990, 21, 633-641.

ALTER, N., « Logiques de l'entreprise informationnelle », *Revue Française de Gestion*, 1989, 6.

ANSARI, S.L., « An integrated approach to control system design », *Accounting Organizations and Society*, 1977, 101-112.

ANSARI, S.L., « Towards an open systems approach to budgeting », *Accounting Organizations and Society*, 1979, 149-161.

ANSARI, S., EUSKE, K.J., « Rational, rationalizing and reifying uses of accounting data in organizations » , *Accounting Organizations and Society*, 1987, 549-570.

ANTHONY, R.N., HERZLINGER, R.E., *Management control in nonprofit organizations*, Irwin, 1980.

ANTHONY, R.N., YOUNG, D.W., *Management control in nonprofit organizations*, Irwin, 1988.

ARCHIER, G., SÉRIEYX, H., *L'entreprise du 3e type*, Éditions du Seuil, 1984.

ARGYRIS, C., « The dilemna of implementing controls, the case of managerial accounting » , *Accounting Organizations and Society*, 1990, 15, 503-511.

ARGYRIS, C., « Organizational learning and management information systems » , *Accounting Organizations and Society*, 1977, 113-123.

ARGYRIS, C., « Single-loop and double-loop models in research on decision-making », *Administrative Science Quarterly*, 1976, 363-375.

ASTLEY, C., VAN DE VEN, A.H., « Central perspectives and debates in organization theory », *Administrative Science Quarterly*, 1983, 245-273.

ASTLEY, W.C., « Administrative science as socially constructed truth », *Administrative Science Quarterly*, 1985, 30, 497-513.

ASTLEY, W.G., ZAMMUTO, R.F., « Organization science, managers, and languages games », *Organizations Science*, Novembre 1992, 3(4).

AUGUSTO, J-M., DEVÉ, JC., « Système d'information et stratégie de l'entreprise », *Harvard-L'Expansion*, 1989, 9.

AWASTHI, V., PRATT, J., « The effects of monetary incentives on effort and decision performance, The role of cognitive characteristics », *The Accounting Review*, Octobre 1990, 797-811.

AXELROD, R., *The analysis of cognitive maps., in, structure of decision , the cognitive maps of political elites*, Princeton (N.J.), Princeton University Press, 1976, 55-73.

BACHARACH, SAMUEL B., « Organizational theories , some criteria for evaluation », *Academy of Management Review*, 1989, 14(4), 496-515.

BAIMAN, S., DEMSKI, J.S., « Economically optimal performance evaluation and control systems », *Journal of Accounting Research*, 1980, 18.

BAIMAN, S., EVANS, J.H., « Pre-decision information and participative management control systems », *Journal of Accounting Research*, 1983, 371-395.

BALAKRISHNAN, R., « Information acquisition and resource allocation decisions », *The Accounting Review*, January 1991, 66(1), 120-139.

BANBURY, J., NAHAPIET, J.E., « Towards a framework for the study of the antecedents and consequences of information systems in organizations », *Accounting Organizations and Society*, 1979, 163-177.

BANVILLE, C., ET AL., « A stakeholders' approach to MCDA », Document de travail Laval, 1993, 93-79.

BARTUNEK, J.M., « Changing interpretive schemes and organizational restructuring, the exemple of a religious order », *Administrative Science Quarterly*, 1984, 29, 355-372.

BEAUD, M., *L'art de la thèse*, Éditions la Découverte, 1985.

BENJAMIN, R.I., BLUNT, J., « Critical IT issues, the next ten years », *Sloan Management Review*, 1992, 6.

BENSON, J.K., « Organizations, a dialectical view » *Administrative Science Quarterly*, 1977, 22, 1-21.

BENSON, K.J., « The interorganizational network as a political economy », *Administrative Science Quarterly*, 1975, 20, 229-249.

BERGERON, F., RAYMOND, L., RIVARD, S., GARA, M-F., « Understanding eis use, an empirical test of a behavioral model », 1992, 1.

BERTRAND-GASTALDY, S., PAGOLA, G., « L'analyse du contenu textuel en vue de la construction de thésaurus et de l'indexation assistées par ordinateur, applications possibles avec SATO », *Documentation et Bibliothèques*, Avril-Juin 1992, 75-89.

BESSON, P., BOUQUIN, H., « Identité et légitimité de la fonction contrôle de gestion », *Revue Française de Gestion*, janvier-février 1991, 60-71.

BIRNBERG, J.G., ET AL., « The organizational context of accounting », *Accounting Organizations and Society*, 1983, 8(2/3), 111-129.

BLAIR, J.D., ET AL., « Hospital-physician joint ventures, a strategic approach for both dimensions of success », *Hospital and Health Services Administration*, 1990, 35, 3-26.

BOLAND, R.J., « Control, causality and information system requirement », *Accounting Organizations and Society*, 1979, 4, 259-272.

BOLAND, R.J., PONDY, L.R., « Accounting in organizations, a union of natural and rational perspectives », *Accounting Organizations and Society*, 1983, 223-234.

BOLAND, R.J., PONDY, L.R., « The micro dynamics of a budget-cutting process, modes, models ans structure », *Accounting Organizations and Society*, 1986, 11(4/5).

BOLLINGER, D., HOFSTEDE, G., *Les différences culturelles dans le management*, Les Éditions d'Organisation, 1987.

BOULAIRE, C., *Outils quantitatifs d'aide à la décision: le difficile équilibre entre rigueur et pertinence*, Université Laval, 1992.

BOUQUIN, H., *Le contrôle de gestion*, PUF, 1986.

BOUQUIN, H., « Contrôle de gestion, le temps réel implique un retour aux sources », *Revue Française de Gestion*, 1991, 11.

BOUQUIN, H., *Contrôle*, Encyclopédie de Gestion, 551-566.

BOUQUIN, H., « Les perspectives de recherche en contrôle de gestion, 1. Les cadres conceptuels », Cahiers de la recherche, IAE de Lille, 1988, 2, 1-71.

BOUQUIN, H., « Le structurel et le contingent en contrôle d'entreprise », 1986.

BOURN, M., MAHMOUD E., « Costing and budgeting in the national health service », *Financial Accountability and Management*, 1986, (2/1), 53-71.

BOURN, M., MAHMOUD, E., « Organizational culture in hospitals in the National Health Service », *Financial Accountability and Management*, 1986, (2/3), 203-225.

BOWER, J., *Managing the ressource allocation process, a study of corporate planning and investment*, Harvard Business School, 1971.

BRABET, J., « Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative? », *Recherche et application en marketing*, 1988, 3, 75-89.

BRAY, N., ET AL., « An examination of winners and losers under Medicare's prospective payment system », *Health Care Management Review*, 1994, 19, 44-55.

BRIERS, M., HIRST, M., « The role of budgetary information in performance evaluation », *Accounting Organizations and Society*, 1990, 15, 4, 373-398.

BROWN, R.H., « Bureaucracy as praxis, towards a political phenomenology of formal organizations », *Administrative Science Quarterly*, 1978, 23, 365-382.

BROWNELL, P., « Participation in budgeting, locus of control and organizational effectiveness », *The Accounting Review*, Octobre 1981, LVI, 4, 844-860.

BROWNELL, P., « The role of accounting data in performance evaluation, budgetary participation, and organizational effectiveness », *Journal of Accounting Research*, 1982, 20, 1, 12-27.

BROWNELL, P., HIRST, M., « reliance on accounting information, budgetary participation, and tak uncertainty, tests of a three-way interaction », *Journal of Accounting Research*, 1986, 24, 241-249.

BROWNELL, P., MCINNES, M., « Budgetary participation, motivation and managerial performance », *The Accounting Review*, October 1986, LXI, 4, 587-600.

BRUNS, W.J., WATERHOUSE, J.H., « Budgetary control and Organization Structure », *Journal of Accounting Research*, 1975, 177-203.

BRUNSSON, N., « Deciding for responsability and legitimation, alternative interpretations of organizational decision making », *Accounting Organizations and Society*, 1990, 15, 1/2, 47-59.

BRYANT, J., « OR enactement: the theatrical metaphor as an analytic framework », *Journal of Operational Research Society*, 1993, 44, 6, 551-561.

BUCKI, J., PESQUEUX, Y., « Gestion en temps réel et système d'information, Pour une réhabilitation du modèle cybernétique », *Revue Française de Gestion*, 1991, 11.

BURCHELL, S., ET AL., « The role of accounting in organizations and society », *Accounting Organizations and Society*, 1980, 5(1), 5-27.

BURLAUD, A., MALO, JL., « Les organisations complexes: un défi aux méthodes traditionnelles de contrôle de gestion », *Revue Française de Comptabilité*, 1988.

BURLAUD, A., SIMON, C., *Coûts et contrôle dans le secteur tertiaire*, Encyclopédie de Management, Vuibert, 975-987, 1992.

CAMERON, K.S., « Effectiveness as paradox, consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness »

CAMERON, K.S., SUTTON, R.I., WHETTEN, D.A., *Readings in organizational decline*, Cambridge, Ballinger, 1988.

CAMERON, K.S., KIM, M.U., WHETTEN, D.A., « Organizational effects of decline and turbulence », *Administrative Science Quarterly*, 1987, 32, 222-240.

CAMERON, K.S., WHETTEN, D.A., KIM, M.U., « Organizational dysfunctions of decline », *Academy of Management Journal*, 1987, 30, 126-138.

CAPET, M., ET AL., *Diagnostic, Organisation, Planification d'Entreprise*, Economica, 1983.

CHAFFEE, E.E., « Three models of strategy », *Academy of Management Review*, 1985, 89-98.

CHARALAMBIDES, L.C., « designing communication support systems for strategic planning », *Long Range Planning*, 1988, 21, 6.

CHARREAUX, A., et Al., *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Economica, 1987.

CHARREAUX, G., « La théorie des transactions informelles, une synthèse », *Économies et Sociétés*, Mai 1990, 15, 137-161.

CHENHALL, R.H., MORRIS, D., « The effects of cognitive style and sponsorship bias on the treament of opportunity costs in resource allocation decisions », *Accounting Organizations and Society*, 1991, 16, 27-46.

CHENHALL, R.H., MORRIS, D., « The Impact of structure, environment, and interdependance on the perceived usefulness of management accounting systems », *The Accounting Review*, 1/1986, 51(1).

CHIAPELLO, E., DELMOND, M-H., « Tableau de bord de gestion, quand le rêve se confronte à la réalité », Colloque AIM France, 21-22 mai 1992.

COHEN, M.D., MARCH, J.G., OLSEN, J.P., « A garbage can model of organizational choice », *Administrative Science Quarterly*, 1972, 1-25.

COLLINS, F., « The interaction of budget characteristic and personality variables with budgetary response attitudes », *The Accounting Review*, Avril 1978, 2, 324-335.

COLLINS, M.C., *The budgetary process, a behavorial process*, Syracuse University, 1991.

COOPER, D.J., HOPPER, T.M., « Critical studies in accounting », *Accounting Organizations and Society*, 1987, 407-414.

COOPER, R., « Le contrôle de gestion ne répond plus », *Harvard-L'Expansion*, 1990, (6).

COVALESKI, M., AIKEN, M., « Accounting and theories of organizations, some preliminary considerations », *Accounting Organizations and Society*, 1986, 11, 4/5.

COVALESKI, M.A., DIRSMITH, M.W., « The budgetary process of power and politics », *Accounting Organizations and Society*, 1986, 193-214.

COVALESKI, M.A., DIRSMITH, M.W., « Budgeting as a means for control and loose coupling », *Accounting Organizations and Society*, 1983, 323-340.

COVALESKI, M., DIRSMITH, M.W., « The Use of budgetary symbols in the political arena, an historical informed field study », *Accounting Organizations and Society*, 1988, 1-24.

CREMADEZ, M., GRATEAU, F., *Le management stratégique hospitalier*, InterEditions, 1992.

CROCKETT, F., « Revitalizing executive information systems », *Sloan Management Review*, 1992, (6).

CROZIER, M., « Ce que nous apporté Herbert Simon », *Revue Française de Gestion*, Juin-août 1993, 85-87.

CROZIER, M., *L'entreprise à l'écoute*, InterEditions, 1991.

CROZIER, M., *Le phénomène bureaucratique*, Éditions du Seuil, 1963.

CROZIER, M., FRIEDBERG, E., *L'acteur et le système*, Éditions du Seuil, Points, 1977.

CZARNIAWSKA-JOERGES, B., JACOBSSON, B., « Budget in a cold climate », *Accounting Organizations and Society*, 1989, 14(1/2), 29-39.

D'AVENI, R.A., « The aftermath of organizational decline, A longitudinal study of the strategic and managerial characteristics of declining firms », *Academy of Management Journal*, 1989, 32, 577-605.

D'IRIBARNE, P., « La gestion à la Française », *Revue Française de Gestion*, Janvier-février 1985, 5-13.

DAFT, R.L., LENGEL, R.H., « Organizational information requirements media richness and structural design », *Management Science*, 1986, 554-571.

DAFT, R.L., MACINTOSH, N.B., « A new approach to the design and use of management information », *California Management Review*, 1978, 82-92.

DAFT, R.L., MACINTOSH, N.B., « A tentative exploration into the amount and equivocality of information processing in organizational work units », *Administrative Science Quarterly*, 1981, 207-224.

DAFT, R.L., WEICK, K.E., « Toward a model of organizations as interpretation systems », *Academy of Management Review*, 1984, 284-295.

DAOUST, F., « L'informaticien, le lecteur et le texte, l'approche SATO », *Revue ICO*, Septembre 1990, 55-60.

DAS, S.R., ZAHRA, S.A., WAEKENTIN, M.E., « Integrating the content and process of strategic mis planning with competitive strategy ».

DAVENPORT, T.H., ECCLES R.G., PRUSAK, L., « Information politics », *Sloan Management Review*, 1992, (9).

DE BRABANDER, M., THIERS, G., « Successful information system development in relation to situational factors which affect effective communication between mis-users and edp-specialists », *Management Science*, 2/1984, 30(2).

DECLERCK, R.P., DEBOURSE, J.P., NAVARRE, C., *Méthodes de direction générale*, Hommes et Techniques, 1983.

DEMSKI, J.S., PATELL, J.M., WOLFSON, M.A., « Decentralized choice of monitoring systems », *The Accounting Review*, 1984, 59(1).

DEN HERTOG, J.F., « The Role of information and control systems in the process of organizational renewal, road block or road bridge? » *Accounting Organizations and Society*, 1978, 29-46.

DENT, J.F., « Strategy, organizations and control, some possibilities for accounting research », *Accounting Organizations and Society*, 1990, 15, 3-25.

DERY, R., « Le concept de système et les sio », Février 1984, Université Laval, 2/1984.

DESANCTIS, G., GALLUPE, R.B., « A foundation for the study of group decision support systems », *Management Science*, 5/1987, 33(5).

DESLAURIERS, JP., *Recherche qualitative: Guide pratique*, McGrawHill, Montréal, 1991.

DESREUMAUX, A., « Histoire et structure des entreprises », *Revue Française de Gestion*, 1981.

DESREUMAUX, A., *Introduction à la gestion des entreprises*, Armand Colin, 1992.

DESREUMAUX, A., « A propos de la culture, ou de l'amnésie et de quelques autres travers de certains chercheurs en gestion », Cahier de la Recherche, IAE de Lille, 1986.

DESREUMAUX, A., *Stratégie*, Éditions Dalloz, 1993.

DESREUMAUX, A., *Structures d'entreprise*, Librairie Vuibert, 1992.

DOLK, D.R., EUSKE, K.J., « Control strategies for group decision support systems, An end-user computing model », *European Journal of Operational Research*, 1990.

DOTY, D.H., GLICK, W.H. ET HUBER, G.P., « Fit, equifinality, and organizational effectiveness: a test of two configurational theories », *Academy of Management Journal*, 1993, 1196-1250.

DOW, G.K., « Configurational and coactivational views of organization structure », *Academy of Management Review*, 1988, 13(1).

DRUCKER, P., « L'usine de l'an 2000 », *Harvard-L'Expansion*, Hiver 90-91, 57-63.

DUCHASTEL, J., ARMONY, V., « Étude d'un corpus de dossiers de la cour juvénile de Winnipeg à l'aide du système d'analyse de textes par ordinateur (SATO) », 1990, 89-108.

DUNPHY, DEXTER.C., DOUG, A.STACE., « Transformational and coercive strategies for planned organizational change, beyond the O.D model », *Organization Studies*, 1988, (9/3), 317-334.

DUPUY, Y., ET AL., *Les systèmes de gestion*, Vuibert, 1989.

DURAND, D., *La systémique*, PUF , Que sais-je?, 1979.

EDEN, C., « Cognitive mapping », *European Journal of Operational Research*, 1988, 1-13.

EDEN, C., « Strategic thinking with computers », *Long Range Planning*, 1990, 23(6).

EGGLESTON, K.A., *Performance and survival in the hospital industry: organizational response to PPS*, University of Texas, 1993.

EISENHARDT, K.M., ZBARACKI, M.J., « Strategic decision making », *Strategic Management Journal*, 1992, 13, 17-37.

EVRAERT, S., MÉVELLEC, P., « Les systèmes de coût par activités, réconcilier le calcul du coût des produits et le contrôle de gestion », *Revue Française de Gestion*, Janvier-février 1991, 91-102.

EWUSI-MENSAH, K., « The external organization environment and its impact on management information systems », *Accounting Organizations and Society*, 1981, 301-316.

FAVEREAU, O., « Objets de gestion et objet de la théorie économique », *Revue Française de Gestion*, Novembre-décembre 1993, 6-12.

FAY, E., « Pour une approche constructiviste et symbolique de la parole en management, Nouveaux regards pour le management des systèmes d'information », Colloque AIM, 21-22 mai 1992.

FELDMAN, M.S., MARCH, J.G., « Information in organizations as signal and symbol », *Administrative Science Quarterly*, 1981, 171-186.

FERRAND D.J., LANDRY, M., « Le développement du système d'information comme problème non-structuré », Document de travail, Laval.

FESTINGER, L., *A theory of cognitive dissonance*, New-York, Harper, 1957.

FIOL, LYLES., « Organizational learning », *Academy of Management Review*, 1985, p.803.

FIOL, M., JOUAULT, P., « Pour un contrôle de direction », *Revue Française de Gestion*, Janvier-février 1991, 82-90.

FIOL, M., SOLE, A., « La question du management selon H.A. Simon », *Revue Française de Gestion*, Juin-août 1993, 87-95.

FLAMHOLTZ, D., « Accounting, budgeting and control systems in their organizational context, theorical and empirical perspectives », *Accounting Organizations and Society*, 1983, 8, 2/3, 153-169.

FOGEL, D.S., « The uniqueness of a professionally dominated organization », *Health Care Management Review*, 1989, 14, pp 15-24.

FOTTLER, M.D., ET AL., « Assessing key stakeholders, who matters to hospitals and why? », *Hospital and Health Services Administration*, 1989, 525-546.

FRIEDBERG, E., *Le pouvoir et la régle*, Éditions du Seuil, 1993.

FRIEND, J., « New directions in software for strategic choice », *European Journal of Operational Research*, 1992.

FRIEND, J., « Searching for appropriate theory and practise in multi-organizational fields », *Journal of the Operational Research Society*, 1993, 44(6), 585-598.

GAGNON, D., *Le développement organisationnel*.

GALBRAITH, J.R., *Designing complex organizations*, Addison Wesley, 1973.

GARETH, M., *Uncovering cognitive maps , the self-q technique*, in, BOUGON, M.G., Beyond Method , Strategies for Social Research., Beverly Hills, Sage Publications, 1983, 173-188.

GELINAS, A., BOUCHARD, Y., *Un modèle alternatif de formation des futurs chercheurs*, Actes du colloque sur la recherche qualittative, UQAM, 3, 1990.

GEOFFRION, A.M., « An introduction to structured modeling », *Management Science*, 1987, 33(5).

GEPHART, R.P., « The textual approach, risk and blame in disaster sensemaking », *Academy of Management Journal*, 1993, 36(6), 1465-1514.

GERVAIS, M., *Contrôle de gestion et planification de l'entreprise*, Economica, 1988.

GIGLIONO, G.B., BEDEIAN, A.G., « Aconspectus of management control theory: 1900-1972 », *Academy of Management Journal*, 1974, 17(2), 292-305.

GILLIARD, D.J., *A structural equation approach to strategic groups, competitive strategies, and performance, A hospital analysis*, Arizona State University, 1993.

GINTER, P.M., RUCKS, A.C., DUNCAN, W.J., « Planners perceptions of the strategic management process », *Journal of Management Studies*, 1985.

GINZBERG, M.J., « An organizational contingencies view of accounting and information systems implementation », *Accounting Organizations and Society*, 1980, 369-382.

GIRAUD, C., « L'observation sociale, une autre conception de l'organisation », *Revue Française de Gestion*, janvier-fevrier 1992, 5-17.

GOMEZ-MEJIA, L., ET AL., « Managerial control, performance, and executive compensation », *Academy of Management Journal*, 1987, 90, 51-70.

GOODRICK, E., *Normal practise, the institutionalization of a professional activity*, University of Illinois, 1992.

GORDON, L.A., « Benefit-cost analysis and resource allocation decisions », *Accounting Organizations and Society*, 1989, 14(3).

GORDON, L.A., MILLER, D.A., « A contingency framework for the design of accounting informations systems », *Accounting Organizations and Society*, 1976, 59-70.

GORDON, L.A., NARAYANAN, V.K., « Management accounting systems, perceived environmental uncertainty and organization structure, an empirical investigation », *Accounting Organizations and Society*, 1984, 33-48.

GOVINDARAJAN, V.J., « Appropriateness of accounting data in performance evaluation, an empirical examination of environmental uncertainty as an intervening variable », *Accounting Organizations and Society*, 1984, 125-136.

GOVINDARAJAN, V.J., « A contingency approach to strategy implementation at the business level,integrating administrative mechanisms with strategy », *Academy of Management Journal*, 1988, 51-66.

GOVINDARAJAN, V.J., GUPTA, A.K., « Linking control systems to business unit strategy, impact on performance », *Accounting Organizations and Society*, 1985, 10, 51-66.

GRAY, B., « The enactement of management control systems, a critique of simons », *Accounting Organizations and Society*, 1990, 15, 145-148.

GRAY, J., PESQUEUX, Y., Les évolutions actuelles des systèmes de tableau de bord, synthèse d'une comparaison des pratiques des multinationales américaines et françaises, AIM France, 21-22 mai 1992.

GRAY, P., VOGEL, D., BEAUCLAIR, R., « Assessing GDSS empirical research », *European Journal of Operational Research*, 1990.

GREENWOOD, R., HININGS, C.R., « Organization design types, tracks and the dynamic of strategic change », *Organizations Studies*, 1988, 293-316.

GUILLEMETTE, E.J., *Organizational culture, commitment, and effectiveness in a hospital setting*, Nova University, 1992.

HALL G., ET AL., « How to make reengineering really work », *Harvard Business Review*, nov-dec 1993.

HAMBRICK, D.C., « Environment, strategy and power within top management teams », *Administrative Science Quarterly*, 1981, 253-276.

HANNAN, M.T., FREEMAN, J.H., « The population ecology of organizations », *American Journal of Sociology*, 1977, 82, 929-964.

HAYES, D.C., « The Contingency theory of managerial accounting », *The Accounting Review*, 1977, LII, 1, 47-64.

HAYS, D.W., *A study of the relationship between internal locus of control and intrinsic job satisfaction*, Nova University, 1992.

HEDBERG, B., JONSSON, S., « Designing semi-confusing information systems for organizations in changing environments », *Accounting Organizations and Society*, 1978, 47-65.

HENDERSON, J.C., NUTT P.C., « The influence of decision style on decision making behavior », *Management Science*, Avril 1980, 26, 4, 371-386.

HICKSON, D.J., ET AL., « A strategic contingencies' theory of intra organizational power », *Administrative Science Quarterly*, 1971, 216-229.

HILLS, F.S., MAHONEY, T.A., « University budgets and organizational decision making », *Administrative Science Quarterly*, 1978, 454-465.

HININGS, C.R., ET AL., « Structural conditions of intraorganizational power », *Administrative Science Quarterly*, 22-44.

HIROMOTO, T., « Le contrôle de gestion japonais », *Harvard-L'Expansion*, Printemps 1989, 104-109.

HIRSCHHEIM, R., ET AL., « Information systems development as social action, Theoretical perspective and practise », Omega, 1991, 19(6), 587-608.

HIRST, M.K., « Accounting information and the evaluation of subordinate performance, a situational approach », *The Accounting Review*, October 1981, LVI, 4, 771-784.

HIRST, M.K., « Reliance on accounting performance measures, task uncertainty and dysfunctional behavior, some extensions », *Journal of Accounting Research*, 1983, 596-605.

HOFSTEDE, G., *Contrôle budgétaire, les règles du jeu*, Éditions Hommes et Techniques, 1977.

HOFSTEDE, G., « Management control of public and not-for-profit activities », *Accounting Organizations and Society*, 1981, 6, 193-211.

HOFSTEDE, G., « The poverty of management control philosophy », *Academy of Management Review*, 1978, 450-461.

HOGARTH, R.M., « Accounting for decisions and decisions for accounting », *Accounting Organizations and Society*, 1993, 407-424.

HONORÉ, B, SAMSON, G., *La démarche de projet dans les établissements de santé*, Privat, 1994.

HOPPER, T., POWELL, A., « Making sense of research into the organizational and social aspects of management accounting, a review of its underlying assomptions », *Journal of Management Studies*, 1985, 22, 429-465.

HOPWOOD, A.G., « The archaeology of accounting systems », *Accounting Organizations and Society*, 1987, 207-234.

HOPWOOD, A.G., « Towards an organizational perspective for the study of accounting and information systems », *Accounting Organizations and Society*, 1978, 3-33.

HOSTAGER, T.J., *The effects of viewing organizational single and dual metaphoric lenses, an experimental study*, University of Minnesota, 1992.

HOUGHTON, K.A., « the measurement of meaning in accounting , a critical analysis of the principal evidence », *Accounting Organizations and Society*, 1988, 13, 263-280.

HOWARD, N., « The role of emotions in multi-organizational decision-making », *Journal of Operational Research Society*, 1993, 44, 6, pp 613-624.

HREBINIAK, L.G., JOYCE, W.F., « organizational adaptation, strategic choice and environmental determinism », *Administrative Science Quarterly*, 1985, 336-349.

HUBER, G., « organizational information systems, determinants of their performance and behavior », *Management Science*, 1982, 28, 2.

HUBER, G., « A theory of the effects of advanced information technologies on organizational design, intelligence, and decision making », *Academy of Management Review*, 1990, 15, 1.

HUBERMAN, A.M., MILES, M.B., *Analyse des données qualitatives: Recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck-Vesmael, Bruxelles, 1991.

ISELIN, E.R., « The effects of information load ans information diversity on decision quality in a structured decision task », *Accounting Organizations and Society*, 1988, 13, 2.

IVES, B., HAMILTON, S., DAVIS, G.B., « A framework for research in computer-based management information systems », *Management Science*, 1980, 26, 910-933.

JABLONSKY, S., DIRSMITH, M., « The pattern of ppb rejection, something about organizations, something about ppb », *Accounting Organizations and Society*, 1978, 3(3/4), 215-225.

JACKSON, M.C., « Social theory and operational research practise », *Journal of Operational Research Society*, 1993, 44, 6, 563-577.

JACQUET-LAGREZE ET AL., « Description d'un processus », Cahier du Lamsade, 1978, (13).

JARNIOU, P., *L'entreprise comme système politique, une approche socio-politique des organisations*, Encyclopédie de Gestion, 1039-1054.

JESSUP, L.M., TANSIK, D.A., « Decision making in an automated environment, the effects of anonymity and proximity with a group decision support system ».

JOFFRE, P., KOENIG, G., *Stratégie d'entreprise, Antimanuel*, Economica, 1985.

JOHNSON, G., « Rethinking incrementalism », *Strategic Management Journal*, 1988, 75-91.

JONSSON, S., « Budgetary behavior in local government- a case study over 3 years », *Accounting Organizations and Society*, 1982, 287-304.

JOSHI, K., « An investigation of equity as a determinant of user information satisfaction », *Decision Sciences*, 1990, 786-807.

JURAS, P.E., *Analysis of relative efficiency measures of medical nursing units for managerial diagnosis and control*, Syracuse University, 1991.

KALIKA, M., « De l'organisation réactive à l'organisation anticipative », *Revue Française de Gestion*, 1991, 11.

KAPLAN, R.S., « Accounting lag, the obsolescence of cost accounting system », *California Management Review*, Winter 1986, 174-199.

KAPLAN, R.S., « The evolution of management accounting », *The Accounting Review*, 1984, LIX, 3, 390-418.

KAPLAN, R.S., « Measuring manufacturing performance, a new challenge for management accounting research », *The Accounting Review*, 1983, 686-705.

KEASEY, K., WATSON, R., « Consensus and accuracy in accounting studies of decision-making, a note on a new measure of consensus », *Accounting Organizations and Society*, 1989, 14, 4, 337-345.

KENIS, I., « Effects of budgetary goal characteristics on managerial attitudes and performance », *The Accounting Review*, 1979, vol LIV, 707-721.

KHANDWALLA, P., « The effect of different types of competition on the use of management controls », *Journal of Accounting Research*, 1972, 276-285.

KHANDWALLA, P., « effect of competition on the structure of top management control », *Academy of Management Journal*, 1973, 285-295.

KIM, K.K., « Organizational coordination and performance in hospital accounting information systems, an empirical investigation », *The Accounting Review*, 6/1988, 63, 3.

KLEIN, H.K., LYYTINEN, K., *The poverty of scientism in information systems., information systems - a dubious science?*, 1-3 septembre 1984, Manchester, England.

KOCHEN, M., « Coping with complexity », *Omega*, 1980, 8, 1, 11-20.

KOTTEMAN, J.E,, DAVIS, F.D., « Decisional conflict and user acceptance of multicriteria decision-making aids », *Decision Sciences*, 1991, 22, 918-926.

KUMAR, A., ET AL., « Organizational simulation and information systems design, An operations level example », *Management Science*, 1992, 39, 218-240.

KYDD, C.T., « Understanding the information content in mis management tools », *MIS Quarterly*, 1989, 9.

LANDRY, M., « À la recherche d'une meilleure compréhension de la nature des problèmes organisationnels », Colloque UQAT, 1985.

LANE, D.C., « Modeling as learning, a consultancy methodology for enhancing learning in management teams », *European Journal of Operational Research*, 1992.

LANGFIELD-SMITH, K., WIRTH, A., « Measuring differences between cognitive maps », *Journal of the Operational Research Society*, 1992, 43, 12, 1135-1150.

LAROCHE, H., NIOCHE, J.P., « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, 1994, 64-78.

LAUGHLIN, R.C., « Environmental disturbances and organizational transitions and transformations, some alternative models », *Organizations Studies*, 1991, 12/2, 209-232.

LAWRENCE P.E., LORSCH, J.W., *Adapter les structures de l'entreprise - Différenciation ou Intégration*, Les Éditions d'Organisation, 1973.

LEBOULLEUX, P., *Choix des objectifs et contrôle de gestion, définir des objectifs contrôlables*, Encyclopédie du Management, 1981.

LEE, A.S., « Integrating positivist and interpretative approaches to organizational research », *Organization Science*, 1992, 2, 4.

LEE, S., COURTNEY J.F., JR, O'KEEFE, R.M., « A system for organizational learning using cognitive maps », *Omega*, 1992, 20, 1.

LEMAÎTRE-ROZENCWEIG, N., *Le jeu de la décision*, Éditions de l'Université de Bruxelles, 1986.

LEMOIGNE, J-L., *Du contrôle de gestion au pilotage des organisations., Les systèmes de décision dans l'organisation*, 1974.

LEVINE, C.H., « More on cutback management, hard questions for hard times », *Public Administration Review*, 1979, 39, 179-183.

LEVINE, C.H., « Organizational decline and cutback management », *Public Administration Review*, 1978, 38, 316-325.

LEWIN, A.Y., HUBER, G., « Organization design, introduction to the focused issue », *Management Science*, 1986, 32, 513-538.

LORD, R.G., MAHER, K.J., « Alternative information processing models and their implications for theory, research and practise », *Academy of Management Review*, 1990, 15, 9-28.

LOUART, P., « L'approche systémique et son application à l'étude de l'entreprise », C.N.D.P, octobre 1983.

LOY, S.L., « The interaction effects between general thinking skills and an interactive garphics-based dss to support problem structuring », *Decision Sciences*, 22.

LUKKA, K., « Budgetary biasing in organizations, theorical framework and empirical evidence », *Accounting Organizations and Society*, 281-301.

MACINTOSH, N.B., « A contextual model for information systems », *Accounting Organizations and Society*, 1981, 6, 39-52.

MACINTOSH, N.B., DAFT, R.L., « Management control systems and departemental interdependancies, an empirical study », *Accounting Organizations and Society*, 1987, 12, 49-61.

MACINTOSH, N., SCAPENS, R.W., « Structuration theory in management accounting », *Accounting Organizations and Society*, 1990, 15, 455-477.

MAEDER R., « Introduction, de nouvelles missions pour le contrôle », *Revue Française de Gestion*, janvier-février 1991, 58-59.

MALONE, T.W., « Modeling coordination in organizations and markets », *Management Science*, 1987, 33(10), 1317-1332.

MARCH, J.C., « Bounded rationality, ambiguity and the engineering of choice », *Bell Journal of Economics*, automne 1978, 9, 2, 587-608.

MARCH, J.G., SIMON, H.A., *Les organisations*, Dunod, 1964.

MARKUS, M.L., PFEFFER, J., « Power and the design and implementation of accounting and control systems », *Accounting Organizations and Society*, 1983, 205-218.

MARKUS, M.L., ROBEY, D., « The organizational validity of management information systems », *Human Relations*, 1983, 36, 3, 203-226.

MARSAN, M., BANVILLE, C., *La cartographie cognitive et la planification de la recherche dans une petite université*, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, Non publié., 1-23.

MARTINET, A.C., *Épistémologies et sciences de gestion*, Economica, 1990.

MASSE, MC., *Le contrôle de gestion dans une bureaucratie professionnelle: contribution à la modélisation de l'hôpital public*, Thèse IAE de Lille, 1995.

MASON, R., MITROFF, I.I., *Challenging strategic planning assumptions*, New-York, Wiley, 1981.

MAYÈRE, A., « Sciences de gestion et sciences de l'information, fragments d'un discours inachevé », *Revue Française de Gestion*, Novembre-décembre 1993.

MCFARLAN, F.W., MCKENNEY, J.L., « L'information à la tête du monde », *Harvard-L'Expansion*, Hiver 1983, 6-16.

MCKENNEY J.L., KEEN, P.G.W., « How manager's minds work », *Harvard Business Review*, 1974, 5.

MCMAHON, J.T., IVANCEVICH, J.M., « A study of control in a manufacturing organization, managers and nonmanagers », *Administrative Science Quarterly*, 1976, 21(3).

MÉLÈSE, J., *Approches systémiques des organisations*, Les Éditions d'Organisation, 1990.

MERCHANT, K.A., « The design of the corporate budgeting system, influences on managerial behavior and performance », *The Accounting Review*, 1981, 813-829.

MERCHANT, K.A., « Influences on department budgeting, an empirical examination of a contingency model », *Accounting Organizations and Society*, 1984, 291-307.

MERCHANT, K.A., « Organizational controls and discretionary program decision making, a field study », *Accounting Organizations and Society*, 1985, 67-86.

MEYER, A.D., « Mingling decision making metaphors », *Academy of Management Review*, 1984, 9, 1, 6-17.

MEYER, J.W., « On the celebration of rationality, some comments on Boland and Pondy », *Accounting Organizations and Society*, 1983, 235-240.

MEYER, J.W., ROWAN, B., « Institutionalized organizations, formal structure as myth and ceremony », *American journal of sociology*, 83, 2, 340-363.

MEYER, M.W., *Environments and organizations*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1978.

MILLER, D., DROGE, C., « Psychological and traditional determinants of structure », *Administrative Science Quarterly*, 1986, 539-560.

MILLER, D., FRIESEN, P.H., « Archetypes of strategy formulation », *Management Science*, 1978, 921-933.

MILLER, D., FRIESEN, P.H., « Momentum and revolution in organizational adaptation », *Academy of Management Journal*, 1980, 591-614.

MINTZBERG, H., « Crafting strategy », *Harvard Business Review*, juillet/Août 1987, 66-75.

MINTZBERG, H., *Le management, Voyage au centre des organisations*, Les Éditions d'Organisation, 1990.

MINTZBERG, H., « Patterns in strategy formulation », *Management Science*, 1978, 934-948.

MINTZBERG, H., « The Pitfalls of strategic planning », *California Management Review*, 1993, 32-47.

MINTZBERG, H., ET AL., « The structure of unstructured decision processes », *Administrative Science Quarterly*, 1976, 246-275.

MINTZBERG, H., *Structure et dynamique des organisations*, Les Éditions d'Organisation, 1982.

MINTZBERG, H., McHUGH, A., « A strategy formation in an adhocracy », *Administrative Science Quarterly*, 1985, 160-197.

MOCH, M.K., « Structure and organizational resource allocation », *Administrative Science Quarterly*, 1976, 21(12).

MORECROFT, J.D.W., « Executive knowledge, models and learning », *European Journal of Operational Research*, 1992.

MORGAN, G., *Images de l'organisation*, PUL, 1989.

MUNIER, B., « Décision et cognition », *Revue Française de Gestion*, Juin-juillet-août 1994, 79-91.

NIOCHE, J.P., HERBERT SIMON, « Sapeur et pontonnier de l'archipel des sciences sociales », *Revue Française de Gestion*, Juin-août 1993, 74-78.

NIZARD, G., *L'hôpital en turbulence*, Privat, 1994.

NUNAMAKER, J.F., ET AL., « Information technology for negotiating groups, generating options for mutual gain », *Management Science*, October 1991, 37(10).

NUTT, P.C., « Formulation tactics and the success of organizational decision making », *Decision Sciences*, 1992, 23.

NUTT, P.C., « Models for decision making in organizations and some contextual variables which stipulate optimal use », *Academy of Management Review*, Avril 1976, 84-98.

NUTT, P.C., « Types of decision processes », *Administrative Sciences Quarterly*, septembre 1984, 414-449.

ONSI, M., « Factor analysis of behavorial variables affecting budgetary slack », *The Accounting Review*, July 1973, 535-548.

ORTON, J.D., WEICK, K.E., « Loosely Coupled Systems , a reconceptualization », *Academy of Management Review*, 1990, 15, 2, 203-223.

OTLEY, D., « Budget use and managerial performance », *Journal of Accounting Research*, 1978, 16, 1, 122-149.

OUCHI, W.G., « a conceptual approach to the design of organizational control mechanisms », *Management Science*, 1979, 833-848.

OUCHI, W., *Théorie Z, Faire face au défi japonais*, InterEditions, 1982.

OUCHI, W.G., « The transmission of control trough organizational hierarchy », *Academy of Management Journal*, 1978, 173-192.

OUCHI, W.G., JOHNSON, J.B., « types of organizational control and their relationship to emotional well being », *Administrative Science Quarterly*, 1978, 293-317.

PARSONS, T., *A sociological approach to the theory of organization structure and process in modern societies,* Free Press, 1964.

PALYS, T., *Research decisions: quantitative and qualitative perspectives*, Harcourt Brace Jovanivich, Toronto, 1991.

PEISER, L., BÉGIN, L., « la réforme des services de santé au québec, quel avenir pour la profession médicale? », Tiré-à-part 623, Université Laval, Québec, Août 1993.

PETERS, J.M., « decision making, cognitive science and accounting , an overview of the intersection », *Accounting Organizations and Society*, 1993, 383-405.

PETERSON, K.D., « Mechanism of administrative control over managers in educational organizations », *Administrative Science Quarterly*, 1984, 573-597.

PETTIGREW, A.M., « Strategy formulation as a political process », *International Studies on Management and Organizations*, 1977, 7, 78-87.

PFEFFER, J., ET AL., « The effect of uncertainty on the use of social influence in organizational decision making », *Administrative Science Quarterly*, June 1976, 21, 227-319.

PFEFFER, J., *Managing with power*, Harvard Business School Press, 1992.

PFEFFER, J., « Size, composition, and function of hospital boards of directors, a study of organization-environment linkage », *Administrative Science Quarterly*, 349-363.

PFEFFER, J., SALANCIK, G.R., « organizational decision making as a political process, the case of a university budget », *Administrative Science Quarterly*, 1974, 135-151.

PFEFFER, J., SALANCIK, G.R., « organizational design, the case for a coalitional model of organizations », *Organizational Dynamics*, Automne 1977, 15-29.

PHILLIPS, N., BROWN, J.L., « Analysing communication in and around organizations, A critical hermeneutic approach », *Academy of Management Journal*, 1993, 36, 6, 1547-1576.

PIAGET, J., *L'épistémologie génétique*, PUF, 1970.

PIAGET, J., *Logique et connaissance scientifique*, Paris, Gallimard, 1967.

PINSONNEAULT, A., KRAEMER, K.L., « The effects of electronic meetings on group processes and outcomes, an assessment of the empirical research », *European Journal of Operational Research*, 1990.

POURTOIS, JP., DESMET, H., *Epistémologie et instrumentation en sciences humaines*, Pierre Mardaga, Liège, 1989.

PORTER, M.E., *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, 1982.

PORTER, M.E., MILLAR, V.E., « Pour battre vos concurrents, maîtrisez mieux l'information », *Harvard L'Expansion*, 1986, 3, 40.

PRESTON, A., « Interactions and arrangements in the process of informing », *Accounting Organizations and Society*, 1986, 11, 521-540.

PUGH, D.H., ET AL., « The context of organizational structures », *Administrative Science Quarterly*, 1969, 91-114.

PYRRH, P., *Zero-base budgeting: A practical management tool for evaluating expenses*, New-york, John Wiley, 1973.

QUINN, J., « How companies keep abreast of technological change », *Long Range Planning*, 1985, 18(2).

QUINN, R.E., CAMERON, K., « Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness, some preliminary evidence », *Management Science*, 1983, 29, 33-51.

RAMAKRISHNAN, R.T.S., MCINNES, M., « A decision-theory model of motivation and its usefulness in the diagnosis of management control systems », *Accounting Organizations and Society*, 1991, 16, 2.

REIX, R., « Processus d'informatisation et conception de l'organisation », *Économies et Sociétés*, 1986.

REIX, R., « Systèmes d'information, l'intelligence en temps réel reste encore à venir », *Revue Française de Gestion*, 1991, 11.

RICHARDSON, A J., « Accounting as a legitimating institution », *Accounting Organizations and Society*, 1987, 12, 4.

RISPAL, M., « *Les modes de création et de fonctionnement d'accords de coopération transnationaux entre dirigeants de PME-PMI européens: une analyse qualitative inductive* », Thèse, IRG-IAE de Bordeaux I, 1993.

ROCKART, J.F., « Chief executives define their own data needs », *Harvard Business Review*, 1979, 3.

ROHRER, J., « The secret of medical management », *Health Care Management Review*, 1989, 14, 7-13.

ROY, B., *Méthodologie multicritère d'aide à la décision*, Economica, 1985.

ROY, B., *Sciences de la décision ou science de l'aide à la décision?*, Cahier du Lamsade, Université Paris-Dauphine, février 1990, 97.

SAATY, T.L., *Décider face à la complexité*, Entreprise Moderne d'Édition, 1984.

SALANCIK, G.R., MEINDL, J.R., « Corporate attributions as strategic illusions of management control », *Administrative Science Quarterly*, 1984, 238-254.

SALANCIK, G.R., PFEFFER J., « The bases and use of power in organizational decision making, the case of a university », *Administrative Science Quarterly*, 453-472.

SALMELA, H., RUOHONEN, M., « Aligning DSS development with organization development », *European Journal of Operational Research*, 1992, 57-71.

SAUNDERS, C., JONES, J.W., « Temporal sequences in information acquisition for decision making, a focus on source an medium », *Academy of Management Review*, 1990, 15, 1.

SAVAGE, G.T., ET AL., « Strategies for assessing and managing organizational stakeholders », *Academy of Management Executive*, 1991, 5, 61-75.

SCHARLIG, A., *Décider sur plusieurs critères*, Presses Polytechniques Romandes, 1985.

SCHICK, A.G., GORDON, L.A., HAKA, S., « Information overload, a temporal approach », *Accounting Organizations and Society*, 1990, 15, 3.

SCHIFF, M., LEWIN, A.Y., *Behavorial aspects of accounting*, Prentice-Hall, 1974.

SCHOEMAKER, P.JH., RUSSO, J.E., « A pyramid of decision approaches », *California Management Review*, 1993, 9-31.

SCHOONHOVEN, C.B., « Problems with contingency theory, testing assumptions hidden within the language of contingency theory », *Administrative Science Quarterly*, 1981, 26, 349-377.

SCOTT, W.R., « The adolescence of institutional theory », *Administrative Science Quarterly*, 1987, 32, 493-511.

SEBENIUS, J.K., « Negotiation analysis, a characterization and review », *Management Science*, 1/1992, 38(1).

SENGE, P.M., STERMAN J.D., « Systems thinking and organizational learning, Acting locally and thinking globally in the organization of the future », *European Journal of Operational Research*, 1992.

SETHI, V., KING, W.R., « Construct measurement in information systems research, an illustration in strategic systems », *Decision Sciences*, 1991, 22.

SFEZ, L., *Critique de la décision*, Armand Colin, 1974.

SFEZ, L., *La décision*, PUF, Que sais-je, 1984.

SHORTELL, S.M., ET AL., *Strategic choices for American's Hospitals*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1990.

SIMON, H.A., « Information technologies and organizations », *The Accounting Review*, Juillet 1990, 658-667.

SIMONS, R., « Accounting control systems and business strategy », *Accounting Organizations and Society*, 1987, 357-374.

SIMONS, R., « The role of management control systems in creating competitive advantage, new perspectives », *Accounting Organizations and Society*, 1990, 15, 127-143.

SINUANY-STERN, Z., « A network optimization model for budget allocation in a multi-campus university », *Journal of the Operational Research*, 1984, 35(8).

STARBUCK, W.H., « Congealing oil, inventing ideologies to justify acting ideologies out », *Journal of Management Studies*, 1982, 3-27.

STRATEGOR., *Stratégie, structure, décision, identité*, InterÉditions, 1988.

SUTTON, R.I., « The process of organizational death, disbanding and reconnecting », *Administrative Science Quarterly*, 1987, 32, 542-569.

SUTTON, R.I., D'AUNNO, T., « Decreasing organizational size, untangling the effects of money and people », *Academy of Management Review*, 1989, 14, 194-212.

TCHENIO, M., et al., *La pratique du BBZ*, Paris, Inter-Éditions, 1983.

THÉVENOT, J., FRANCE-LANORD, B., « Systèmes d'information, un précurseur (Simon H) », *Revue Française de Gestion*, Juin-août 1993, 97-111.

THIÉTART, R.A., Forgues, B., « La dialectique de l'ordre et du chaos », *Revue Française de Gestion*, Mars-mai 1993, 5-15.

THIRIEZ, H., « Towards a DEISS? », *European Journal of Operational Research*, 1992.

TOLBERT, P.S., « Institutional environments and resource dependance, sources of administrative structure in institutions of higher education », *Administrative Science Quarterly*, 1985, 30, 1-13.

TUSHMAN, M.L., ET AL., « Convergence and upheaval, managing the unsteady pace of organizational evolution », *California Management Review*, 29, 29-44.

URLI, D., URLI, B., « La sélection d'une méthodologie de développement de système d'information, une approche multicritère », Cahiers de la Recherche, IAE de Lille, 1991, 1.

URLI, D., URLI, B., « Une approche multicritère d'allocation des budgets », Colloque AIM, 21-22 mai 1992.

UTTERBUCK, J.M., ABERNATHY, W.J., « A dynamic model of process and product innovation », *Omega*, 1975, 639-656.

VAN MAANEN, J., « Reclaiming qualitative method for organizational research, a preface », *Administrative Science Quarterly*, 1979, 520-526.

VENNIX, J.A.M., « Model-building for group decision support, issues and alternatives in knowledge elicitation », *European Journal of Operational Research*, 1992, 28-41.

VENNIX, J.A.M., GUBBELS, J.W., « Knowledge elicitation in conceptual model building, a case study in modeling a regional dutch health care system », *European Journal of Operational Research*, 1992, 85-101.

VOYER, P., Les tableaux de bord de gestion, PUQ, 1994.

VRAKKING, W., J., « The innovative organization », *Long Range Planning*, Avril 1990, 23, 2, 94-102.

VROOM, V.H., « A new look at managerial decision-making », *Organizational Dynamics*, Printemps 1974.

WATZLAWICK, P., et Al., *Changements, paradoxes et psychothérapie*, Éditions du Seuil, Paris, 1975.

WALSH, J.P., UNGSON, G.R., « Organizational memory », *Academy of Management Review*, 1991, 16, 1.

WALSH, K., ET AL., « Power and advantage in organizations », *Organizations Studies*, 1981, 131-152.

WATERHOUSE, J.H., TIESSEN, P., « A contingency framework for management accounting systems research », *Accounting Organizations and Society*, 1978, 65-76.

WEICK, K.E., « Educational organizations as loosely coupled systems », *Administrative Science Quarterly*, 1976, 1-19.

WEICK, K.E., *The social psychology of organizing*, Addison-Wesley, 1969.

WEICK, K.E., « Theory construction as disciplined imagination », *Academy of Management Review*, 1989, 14, 4, 516-531.

WEITZEL, W., JONSSON, E., « Decline in organizations, a literature integration and extension », *Administrative Science Quarterly*, 1989, 34, 91-109.

WHETTEN, D.A., « Organizational decline, A neglected topic in organizational science », *Academy of Management Review*, 1980, 5, 577-588.

WHETTEN, D.A., « Organizational growth and decline processes », *Annual Review of Sociology*, 1987, 13.

WHITEHEAD, C.L., ET AL., « Stakeholder supportiveness and strategic vulnerability, implications for competitive strategy in the HMO industry », *Health Care Management Review*, 1989, 65-76.

WIDALSKI, A., *Budgeting, a comparative theory of budgetary processes*, Boston, MA, Little, Brown, 1979.

WIDALSKI, A., *Speaking truth to power, the art and craft of policy analysis*, Boston, MA, Little, Brown, 1979.

WILDAVSKY, A., « Policy analysis is what information systems are not », *Accounting Organizations and Society*, 1978, 77-88.

WILLIAMS, J.J., MacIntosh, B., Moore, J.C., « Budget-related behavior in public sector organizations, some empirical evidence », *Accounting Organizations and Society*, 1990, 15, 3.

WILSON, R.M.S., Corporate strategy and management control., *International Review of Strategic Management*, 1991, 2, 1.

YIN, R.K., *Case study research, design and methods*, SAGE Publications, 1994, 2ème édition.

ZAHEDI, F., « the analytic hierarchy process - a survey of the method and its applications », *Interfaces*, 1986, 7.

ZALD, M.N., « The sociology of enterprise, accounting and budget rules, implications for organizational theory », *Accounting Organizations and Society*, 1986, 327-340.

ZEITZ, G., « Interorganizational dialectics », *Administrative Science Quarterly*, 1980, 72-88.

SECTION DE SCIENCES LILLE