



**HAL**  
open science

## La formation de l'accountability en situations conflictuelles

Claudine Grisard

► **To cite this version:**

Claudine Grisard. La formation de l'accountability en situations conflictuelles. Gestion et management. Université Paris Dauphine - Paris IX, 2014. Français. NNT : 2014PA090012 . tel-01062988

**HAL Id: tel-01062988**

**<https://theses.hal.science/tel-01062988>**

Submitted on 11 Sep 2014

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

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

**Université Paris-Dauphine**  
Dauphine Recherches en Management, DRM (UMR CNRS 7088)  
École doctorale de Dauphine



***LA FORMATION DE L'ACCOUNTABILITY EN SITUATIONS  
CONFLICTUELLES***

*Thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion*

*Présentée et soutenue publiquement 4 Juin 2014*

**Claudine Grisard**

**Jury de soutenance**

<b>Directeur de thèse</b>	<b>Monsieur Nicolas Berland,</b> Professeur des Universités à Paris Dauphine
<b>Rapporteurs</b>	<b>Madame Frédérique Déjean,</b> Professeur des Universités à l'Université de Lorraine
	<b>Monsieur Martin Messner</b> Professeur titulaire à l'Université d'Innsbruck
<b>Suffragants</b>	<b>Monsieur Bernard Leca</b> Professeur des Universités à Paris Dauphine
	<b>Monsieur Cameron Graham</b> Professeur titulaire à l'Université de York
	<b>Monsieur David Cooper</b> Professeur titulaire à l'Université d'Alberta



*L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur*

*Sur proposition du Conseil de l'Edogest et sur celle du Conseil scientifique de l'Université Paris-Dauphine, le Conseil d'administration en date du 21 janvier 2008 a approuvé la suppression des mentions pour les thèses soutenues au sein d'Edogest, et ceci à compter du 1er janvier 2008*



*À mes Parents,  
à Amandine.*



## REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont en premier lieu à mon directeur, le Professeur Nicolas Berland qui a accepté d'encadrer cette thèse. Je lui sais gré du soutien et de la disponibilité qu'il a su m'accorder, des nombreux conseils qu'il a su me prodiguer. J'ai particulièrement apprécié la liberté qu'il m'a laissée dans mes choix théoriques et empiriques afin que je puisse construire une thèse qui soit mienne. Par ses questions pertinentes, il m'a permis de renforcer mon argumentation afin de rendre le propos de ce travail le plus convaincant possible.

Mes remerciements vont à l'ensemble des membres de mon jury, qui ont bien voulu lire, commenter, évaluer et apporter leurs suggestions constructives à cette thèse pour encore l'améliorer. Je suis particulièrement reconnaissante envers le Professeur Frédérique Déjean, pour ses nombreux conseils lors de ma présoutenance.

Mes remerciements vont également aux Professeurs Anne Pezet, Mouhoub el Mouhoud, et Alain Ayong Le Kama, à M. Pierre Maclouf et bien sûr, à Françoise Quairrel qui m'ont encouragée à entreprendre cette aventure.

Mes remerciements vont aux membres de l'école doctorale et de l'équipe de recherche MOST. Ces derniers m'ont permis d'obtenir de nombreux retours sur mon travail tout au long de cette aventure, mais également d'affiner et d'affirmer mes capacités de réflexion et mes connaissances, que ce soit lors de mes propres présentations ou de celles de mes camarades. Dans ce cadre, mes remerciements vont particulièrement aux Professeurs Véronique Perret, Isabelle Huault et Bernard Colasse, ainsi qu'à Pierre Labardin, Olivier Charpateau et à l'ensemble des doctorants. Parmi ces derniers, mes remerciements vont particulièrement à ceux qui ont accepté de discuter mon travail. Mes remerciements vont bien sûr à Juliette de Roquefeuil, sans qui, rien, n'aurait été possible.

Mes remerciements vont à l'ensemble de l'équipe professorale et doctorante de la Business School de l'Université d'Alberta. Je pense, à Royston Greenwood, Joel Gehman, Dave Jennings, David Deephouse, Mike Lounsbury, Shilo Hills, Max Gazin, Dasha Simrnow, Claire Deng, Miriam Wolf et Debbie Giesbrecht. Et au sein de cette équipe, mes remerciements vont particulièrement à David Cooper, m'a accompagné pendant mes deux séjours à Edmonton. Nos rendez-vous du mercredi ont été l'occasion de longues conversations intellectuelles et amicales qui m'ont, je crois, beaucoup fait progresser.

Mes remerciements vont à l'ensemble du Track « *Social and Organizational Perspective on Accounting* » du colloque doctoral de l'EAA, organisé à Sienna ainsi qu'aux membres et le corps enseignant de la promotion CEFAG 2011.

Mes remerciements vont à l'ensemble des personnes avec lesquelles j'ai pu travailler lors de mes collectes de données. À Paris, je pense particulièrement à Yves, à Denis, à Sonia et



à Marc, et bien sûr à Delphine, à Arnaud et à Sophie ; à Bamako, à Hawa, Fatou, Abdouramane, Abib, Mamadou, Amadou et Mohamed.

Ce travail n'aurait également pas pu être réalisé sans le soutien financier de l'Ordre des experts-comptables, de l'AFC, de la FNEGE, du Groupe Orange, et de la Chaire Ethique et Gouvernance d'Entreprise.

Cette thèse a également été l'occasion de construire de nombreuses relations et presque autant d'amitiés que j'espère durables. Je pense particulièrement à Vivien, avec lequel comme dirait Benoît, nous formons une « sacrée équipe », à Laetitia, à Claire-France, à Lisa, ma grande sœur de substitution et à Alice, ma compagne de BNF et bien plus encore. Je pense à Stéphan, à Oussama, à Lucrèce, à Jérémy, à Nadia, à Sakura, à Shilo, à Max, à Dasha, à Jeramy, à Carmen et à tous les autres.

Cette thèse a également été l'occasion de renforcer des amitiés. Je pense bien sûr à Celine, et quelque part à Amandine.

Je pense à toutes les personnes qui m'ont soutenue en continu, notamment, lors de mes périodes d'angoisse. Mes remerciements vont en premier lieu à mes parents et à mes frères et sœurs : Jérémie, Florie et Maxime et à Yoann. Mes remerciements vont à ces personnes qui ont souvent plus cru en moi, que moi-même. Je pense particulièrement à Amandine, à Lisa, à Claire-France, à Alice, à Laetitia, à Lucrèce, à Loraine, et à Celine, mais aussi, bien avant, à Aline, à Valérie, et à Michel. Mes remerciements vont à mes amis qui ont accepté mon emploi du temps décalé et ont eu la patience de m'écouter longuement et à répétition sur ce qui m'a semblé être, à certains moments, les mauvais côtés de cette aventure. Je pense particulièrement, en plus des personnes citées ci-dessus, à Aude, à Julian, à Clémentine, à Xavier et à Marielle, à Thibault, à Sophie, à Sébastien, à Nicolas, à Julien et à Bérangère.

Bien sûr, mes remerciements vont à mes relecteurs, sans lesquels cette thèse n'aurait « pas le même physique » ; un grand merci à Jérémie et Yoann, à Amanda, à Michel, à Adeline, à Marielle, à Lucrèce, à Claire-France, à Vivien, à Stéphan, à Loraine, à Clémentine, à Sophie, à Valérie, à Céline, à Fabienne, à Véronique, à Anne-Laure, et surtout à Vanessa et à Amandine, « mon meilleure joker » qui aura tout relu.

Enfin, j'ai une pensée particulière pour mon grand-père, pour Aurore et pour Shruti, avec qui je n'aurai pas le plaisir de partager la fin de cette thèse.

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION:</b>	<b>11</b>
<b>PARTIE 1. REINTEGRER LA MULTIPLICITE DANS L'ACCEPTION INTERACTIONNISME DE L'<i>ACCOUNTABILITY</i></b>	<b>29</b>
Chapitre 1. La notion d' <i>accountability</i> en comptabilité: une conception interactionniste empruntée de Pouvoir	33
Chapitre 2. La pluralité sociale : aspect négligé des études comptables empiriques organisationnelle sur l' <i>accountability</i>	69
Résumé par chapitre	92
<b>PARTIE 2. LES MULTIPLES DEMANDES D'<i>ACCOUNTABILITY</i> DU SALARIE RSE</b>	<b>95</b>
Chapitre 3. La construction du sujet par lui-même	101
Chapitre 4. Méthodologie	115
Chapitre 5. La construction du sujet face à de multiples demandes d' <i>accountability</i>	133
Chapitre 6. Discussion et conclusion	163
Résumé par chapitre	174
<b>PARTIE 3. CONSTRUIRE L'<i>ACCOUNTABILITY</i> EN SITUATION POSTCOLONIALE</b>	<b>179</b>
Chapitre 7. Penser le rapport Nord / Suds selon les théories postcoloniales	187
Chapitre 8. Méthodologie	207
Chapitre 9. Construire l' <i>accountability</i> malgré un déplacement de la fracture postcoloniale	243
Chapitre 10. Discussion	341
Résumé par chapitre	354
<b>CONCLUSION</b>	<b>359</b>



*“It is wrong and immoral to seek to escape the consequences of one's acts.”*

— Mahatma Gandhi

*“Money is better than poverty, if only for financial reasons.”*

— Woody Allen

## **INTRODUCTION:**

Travailler sur l'*accountability* consiste à réfléchir sur le rendu de comptes, c'est-à-dire à l'élaboration d'une information qui permet à un individu d'éclairer le sens et la visée de ses actions envers un public qui le lui demande, et ce, afin d'en juger le bienfondé. Le choix de ce sujet m'est venu suite aux premières entrevues que j'ai conduites en début de thèse. Les salariés que je rencontrais, dans des services de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) travaillant sur la réduction de la pauvreté, cherchaient à tout prix à justifier leurs actes. Ces justifications étaient adressées à leurs collègues, mais également à des acteurs externes à l'entreprise, tels que les agences de notation, ou d'autres groupes dont beaucoup peuvent être rattachés à la société civile. Elles visaient donc à informer une pluralité d'acteurs ayant des attentes relativement diverses. Les salariés racontaient leur manque d'outils pour communiquer et pour expliquer ce qu'ils entreprenaient. Ils disaient leur besoin de chiffres pour être crédibles. Ils exposaient que seule l'élaboration de systèmes comptables leur permettrait de convaincre du bienfondé de leurs actions et de leur crédibilité auprès de tous les acteurs qui cherchaient à comprendre pourquoi et comment les entreprises développaient des programmes en faveur des plus démunis. Ils soulignaient enfin que l'élaboration d'une telle instrumentation leur paraissait opportune mais très compliquée à réaliser, dans la mesure où l'idée de pauvreté était généralement comprise, mais que personne n'apparaissait capable de définir précisément en quoi consistait sa réduction. Ils se sentaient désemparés. Ils me semblaient pourtant capables de justifier de manière plus ou moins convaincante leurs actions, sans utiliser l'information produite par ces fameux outils comptables. En d'autres termes, ils arrivaient, dans une certaine mesure, à se passer de ces instruments pour construire et transmettre l'information dont ils avaient besoin pour convaincre de la crédibilité des projets qu'ils portaient, par rapport à la mission qui leur était confiée. Ils se mettaient

donc en mouvement, par des processus sociaux, pour se substituer à ces systèmes comptables et rendre compte. Cette situation paradoxale m'apparaissait comptable, même si les instruments n'existaient pas encore. Une telle constatation m'a conduite à me questionner sur les situations sociales qui précèdent la mise en place d'outils pour mieux rendre compte.

## 1 Définition du problème de recherche

Suite à ces interrogations émergeant du terrain, l'objectif de cette thèse a été établi. En partant du constat que le rendu de comptes s'opère avant même la mise en place de systèmes comptables, ce travail doctoral interroge la formation de ce rendu de comptes par l'ensemble des canaux formels (les outils) et informels (par exemple, la parole) dont disposent les individus. En suivant Munro (1996), ces processus sociaux sont entendus dans ce travail sous le terme d'*accountability*. Il interroge la construction de l'*accountability* face à la diversité des situations sociales auxquelles l'individu qui rend compte doit faire face. Cette diversité résulte de l'hétérogénéité des acteurs auxquels le rendu de comptes s'adresse (interne, externe) et pour lesquels les individus qui rendent compte tentent d'adapter leur discours et leur argumentation, ceci avant la mise en place de systèmes comptables, ou après leur implantation. Plus spécifiquement, cette thèse interroge la formation de l'*accountability* en situations conflictuelles, puisque ses conflits émergent des discussions qui poussent à redéfinir en tension la manière de rendre compte.

Par conséquent, suivant ces observations, la comptabilité est considérée dans ce travail selon un sens assez large : celui de tout instrument, qu'il soit formel ou informel permettant à des individus d'échanger de l'information pour donner un sens à leur action en organisation et par ce biais, justifier, puis vérifier, leurs comportements par rapports à des standards, établis selon l'objectif poursuivi par l'entité qui les emploie. Ces standards pouvant être des normes, des valeurs, des objectifs formels prédéfinis, etc.

Une telle définition présuppose que ces systèmes comptables soient intégrés dans une réunion d'interactions sociales, dont l'ensemble permet de donner du sens aux actions des individus en organisations (Roberts 1991). Par conséquent, cette définition conçoit les résultats formalisés par les outils de gestion, comme imbriqués dans un tissu d'échanges sociaux (Roberts et Scapens 1985). Elle induit que pour comprendre les systèmes comptables et leurs utilisations au sein des organisations, il est nécessaire d'étudier les interactions qui structurent le rendu de comptes en général (Jorgensen et Messner 2010).

Ce travail s'inscrit donc dans la continuité de la conception d'Hopwood de la recherche en comptabilité, considérant les outils de gestion comme des objets dynamiques et hétérogènes (Hopwood 1983) imbriqués dans un ensemble de relations sociales, évoluant dans un contexte organisationnel et influençant le comportement des individus (Hopwood 1976). Ce courant de recherche conduit à s'interroger sur les causes et les conséquences sociales, organisationnelles, mais également extra-organisationnelles de la comptabilité, pour au final, comprendre comment et en quoi la comptabilité transforme l'individu et la société (Hopwood 1994). Avant de commencer ces travaux, il me semble important d'apporter des éléments de définition autour du concept central de cette thèse : l'*accountability*.

Premièrement, il apparaît nécessaire de définir et de justifier l'utilisation du terme anglophone d'*accountability* dans le corps du texte, puisqu'il ne semble pas exister d'équivalent en langue française pour traduire cette notion. D'une part, il convient de noter que le terme est parfois traduit par « responsabilité », comme c'est le cas dans la traduction française de l'ouvrage de Giddens (1987), *La constitution de la Société*. L'auteur précise toutefois, « *qu'être responsable (accountable) des activités d'une personne signifie pouvoir en expliquer les raisons et faire connaître les fondements normatifs qui permettent de les justifier* » (p.79). Le traducteur prend le soin de garder le terme '*accountable*', entre parenthèses dans le texte, laissant supposer qu'il n'est pas totalement satisfait de cette traduction. Il détermine également en quoi l'*accountability* est une responsabilité spécifique, exposant donc que les deux termes sont à peine équivalents.

Dans la même veine, Hoskin (1996) expose en quoi l'*accountability* et la responsabilité sont deux notions distinctes. Cette distinction repose sur deux aspects.

Premièrement, la responsabilité engage l'individu auprès d'une autorité reconnue. Elle prend forme dans un échange de charges et de décharges entre deux entités humaines. De fait, l'individu est chargé d'une responsabilité. S'il agit de façon conforme à cette responsabilité, il sera déchargé du poids qui le lie à cette charge. Par conséquent, la responsabilité est temporellement marquée car elle renvoie à des actes passés ou présents et est destinée à se terminer. Par opposition, l'*accountability* renvoie à une relation construite entre un individu et des normes, des valeurs, des convenances sociales c'est-à-dire à des manières d'agir reconnues par un groupe (Roberts 1991; 1996). L'entité à laquelle on rend des comptes est définie et donc identifiée en fonction de ces codes normatifs. Elle permet la construction identitaire de l'individu, puisqu'en se référant à ces codes normatifs, il s'identifie à ces groupes. Elle est alors tout autant orientée vers le potentiel futur de l'individu qui en rendant compte se construit ses actes futurs, à partir de son passé puisqu'il doit justifier des actions qui

sont déjà réalisées (Schweiker 1993). Enfin, elle renvoie à une évaluation de l'action de l'individu par rapport à la règle à laquelle il faut se conformer (Hoskin 1996), évaluation établie par la communauté de référence (Roberts 1991; 1996). Cette évaluation lui permet alors de se percevoir comme un membre à part entière de ce groupe et donc de se définir par rapport à lui. Ce phénomène est donc intrinsèque à la personne qui rend des comptes, car la définition de ce qu'il est en dépend. L'*accountability* n'est donc ni située dans le temps, ni dans l'espace. D'autre part, le terme *accountability* est proche de la notion de « rendre compte », traduite en anglais par « *to give account* ». Cependant, dans la traduction de l'ouvrage en français de Garfinkel (2007), *Recherches en ethnométhodologie*, le traducteur explique dans une longue note de bas de page, que le terme renvoie certes à « l'idée de rendre des comptes », mais pas seulement, puisque selon lui s'y « ajoute celle de répondre de ses actes » (p.45-46)<sup>1</sup>. On retrouve donc la dimension morale de cette action, qui s'opère au delà du transfert d'information. Ce manque d'équivalence m'a poussée à conserver le terme issu de la langue de Shakespeare pour préserver la complexité conceptuelle que ne contient pas l'expression 'rendre des comptes' en langue française.

Deuxièmement, il me semble important de clarifier l'acceptation conceptuelle de ce terme dans ce travail de doctorat, puisque la littérature comptable reconnaît au moins deux significations théoriques différentes de l'*accountability* (Reverdy 2011). La première fait référence à une vision sociologique, d'inspiration interactionniste, renvoyant à un phénomène processuel, en éternel construction qui prend forme à partir de l'individu et des interactions qu'il développe avec ses semblables (Arrington et Francis 1993; Roberts 1991; Schweiker 1993; Sinclair 1995). La seconde repose sur une approche économique (Gray, Owen et al. 1996). Ce travail s'inscrit dans la continuité de la première. Toutefois, même si j'exclue cette deuxième approche, il me semble important de l'évoquer pour mieux l'évacuer, puisqu'elle représente le courant dominant des recherches convoquant ce terme d'*accountability* et repose sur des hypothèses épistémologiques et ontologiques contrastant avec celles retenues dans ce travail doctoral.

Cette conceptualisation économique, prépondérante, est principalement mobilisée pour étudier le rendu de comptes entre les entreprises et la société, que ce soit sous un angle théorique (Gray 1992; 2002; 2010; Gray, Dey et al. 1997), ou empirique (Adams et Whelan 2009; Cooper et Owen 2007; Gray, Dey et al. 1997;

---

<sup>1</sup> À ces difficultés de traduction, s'ajoutent l'appréhension en elle-même du concept *accountability*, d'origine culturelle dont j'ai pu être le témoin lors de mes échanges avec des collègues francophones. Cette notion de rendre des comptes ne faisait pas toujours écho. En revanche, le terme « *accountability* » n'a jamais été questionné lorsque je présentais mon travail devant une audience anglophone.

Gray, Owen et al. 1996; O'Dwyer, Owen et al. 2011). Elle trouve ses fondements dans la théorie de l'agence (Jensen et Meckling 1976). Plus précisément, pour les travaux portant sur le rendu de comptes sociétal, elle emprunte aux dérivés de cette théorie : la théorie des parties prenantes (Freeman 1984) et de l'agence élargie (Hill et Jones 1992). Elle propose d'analyser l'entreprise comme un nœud de contrats (Jensen et Meckling 1976), qui impose à l'entreprise de rendre des comptes aux différents acteurs de son environnement. L'*accountability* est alors conçue comme l'échange d'informations entre l'entreprise et ses parties prenantes, que ces dernières peuvent réclamer au nom du devoir de responsabilité qu'auraient ces entreprises à rendre compte de leurs actions à la société dans laquelle elles évoluent (Gray, Dey et al. 1997).

Cette acception de l'*accountability*, appliquée à la compréhension du *reporting* extra-financier, a conduit à la production de nombreuses recherches étudiant la divulgation d'informations environnementales (Cho, Roberts et al. 2010; Neu, Warsame et al. 1998), sociales (O'Dwyer et Owen 2005) ou sociétales (Archel, Javier et al. 2011; Oxibar 2003) par l'entreprise en direction des acteurs évoluant dans son environnement. Elle est également convoquée de manière plus récente pour comprendre le rendu de comptes des organisations à but non lucratif (O'Dwyer et Owen 2005; O'Sullivan et O'Dwyer 2009), qui a pris de l'ampleur depuis quelques années, suite à l'introduction de l'obligation pour ces organisations de démontrer à leurs donateurs la bonne utilisation de ces ressources financières (O'Dwyer et Unerman 2008).

La version contractuelle de l'*accountability* semble être adaptée aux recherches étudiant les échanges d'informations au niveau organisationnel, visant à justifier le comportement d'une firme envers ses actionnaires et les autres parties prenantes qui évoluent dans l'environnement de la firme. En revanche, les éléments qui ont suscité mon intérêt lors de mes premières immersions sur le terrain, – une nécessité de produire une information, même informelle, visant à prouver que les actions de ces employés, correspondaient aux attentes normatives de leurs environnements et ceci avant le développement des instruments comptables – prennent place au niveau individuel. Ce phénomène de rendu de comptes observé lors des premiers contacts avec le terrain est proche de la conceptualisation de l'*accountability* que construit Roberts (1991; 1996), au niveau individuel, à partir de travaux issus de l'interactionnisme symbolique (Mead 1934). Par conséquent, ce travail de thèse se donne pour objectif de questionner la formation de l'*accountability* à partir de sa conceptualisation interactionniste, en prenant pour point de départ les employés qui rendent des comptes en organisations (Ahrens 1996; Munro 1996; Roberts 1990; 1991; 1996; Roberts et Scapens 1985; Willmott 1996). De manière générale, Garfinkel (1967) définit l'*accountability* comme un phénomène social visant à rendre une action



intelligible aux yeux d'autrui. Roberts (1991; 1996) se place dans le sillage de Garfinkel et s'appuie plus généralement sur les travaux des sociologues de l'école de Chicago, notamment sur les travaux de leur fondateur, Mead (1934), pour proposer une conceptualisation générale de l'*accountability*. Plus spécifiquement, cette notion peut être comprise comme un processus itératif en trois temps, qui prend forme entre un individu et les communautés normatives auxquelles il se sent appartenir. Le premier temps renvoie à une demande d'éclaircissement de la part de la communauté qui s'adresse à l'individu sur une action qu'il a commise. Le deuxième temps correspond à l'explication produite par l'individu pour exposer en quoi, l'acte est concordant avec les valeurs et les normes du groupe. C'est l'action de rendre compte. Le troisième et dernier temps réfère à l'examen de cette réponse fournie à la communauté, qui se faisant, confirme ou infirme l'identité de l'individu comme un membre ou non de cette dite communauté. L'*accountability* dans cette acception est au-delà du processus itératif en trois temps de rendu de comptes, un phénomène dynamique de construction identitaire (Roberts 1991; 1996).

Roberts (1991; 1996) adapte ensuite cette définition ternaire et générale au contexte organisationnel, dans l'optique de comprendre comment le rendu de comptes façonne l'identité des employés. Il définit alors deux types de communautés avec lesquelles les individus interagissent pour rendre des comptes : la hiérarchie et les membres de l'organisation que rencontre physiquement un salarié.

La hiérarchie est dans cette acception théorique conceptualisée à partir des travaux de Foucault sur la discipline (Foucault 1975). Elle ne renvoie donc pas à un ensemble humain ou matérialisable, mais à une entité intangible. Elle opère par des techniques disciplinaires c'est-à-dire des mécanismes de pouvoirs et de savoirs qui influencent et contraignent l'individu. Elle prend la forme d'un panoptique (Foucault 1975). Plus concrètement, c'est un ensemble diffus qui oriente les comportements des individus vers un but général – en entreprise : la réalisation d'un profit.

L'*accountability* prend alors forme selon deux dimensions : une dimension hiérarchique, l'*accountability* hiérarchique, constituée autour d'une relation de demandes et de rendus de comptes dirigée vers cette hiérarchie non visible, matérialisée par les outils et se réalisant à distance, et une dimension sociale, reflétant un rendu de comptes s'accomplissant autour d'échanges physiques, l'*accountability* sociale. La première relation conduit à l'aliénation de l'individu, car elle le pousse à se transformer selon ce qu'il perçoit comme les attentes de cette hiérarchie contrôlante avec laquelle il ne peut dialoguer. Elle construit la facette identitaire individuelle de l'individu en organisation (Roberts 1991; 1996). La seconde dimension, est définie comme toute relation de rendu de comptes prenant forme en face-à-face et permettant

à chaque individu de justifier son comportement en commençant par expliciter le résultat comptable produit, notamment à son responsable hiérarchique. Elle permet également d'ébaucher des explications envers ses pairs. De tels échanges permettent aux salariés de réaliser que tous, subissent les mêmes conditions de travail, aliénantes et assujettissantes. Par un sentiment d'empathie, ils développent des relations de soutien entre pairs (Roberts 1991; 1996).

Roberts (1991; 1996) conceptualise les deux relations de l'*accountability* comme étant interdépendantes l'une de l'autre, avec une primauté de l'*accountability* sociale. De fait, cette dernière, par sa dimension apaisante et émergente de la solidarité entre pairs, rend l'*accountability* hiérarchique et sa dimension aliénante et assujettissante supportable. Toutefois, la littérature comptable, qui s'est intéressée à ce phénomène, a donné une place prépondérante à l'*accountability* hiérarchique en plaçant au centre des études empiriques, les outils comptables et les échanges entre les différents niveaux de subordination qui se réalisent par ces instruments (Ahrens et Chapman 2002; Burchell, Clubb et al. 1980; Dent 1991; Ezzamel, Robson et al. 2007; Jorgensen et Messner 2010; Roberts 1990). Un tel positionnement a conduit, d'une part, à donner une place secondaire aux interactions en face-à-face visant à expliciter de manière informelle l'information comptable produite par des individus (Roberts 1990). D'autre part, celles structurant les relations d'*accountability* au sein de l'organisation, en dehors ou de manière périphérique au circuit comptable, sont quasiment ignorées. Toutefois, dans leur article consistant à comprendre le lien entre l'élaboration de la stratégie et l'utilisation des outils comptables au sein des services de Recherche et Développement où les demandes sont multiples et les résultats incertains, Jorgensen et Messner (2010) mettent en avant que le rendu de comptes se fait en premier lieu en fonction des objectifs stratégiques et non des instruments comptables. Les auteurs appellent ensuite à étudier le rendu de comptes selon une vision plus large pour mieux comprendre l'utilisation des outils comptables. Par ailleurs, en se concentrant uniquement sur la relation au sein des organisations en général et autour des outils en particulier, les recherches ont privilégié les relations entretenues par la hiérarchie sur les individus et ont potentiellement nié les autres communautés normatives qui demandent des comptes aux individus sur leurs actions au travail (Arrington et Francis 1993; Messner 2009; Schweiker 1993; Sinclair 1995). Ainsi, en se concentrant sur l'*accountability* hiérarchique, les recherches en comptabilité ont négligé la multiplicité des interactions sociales qui prennent forme à l'intérieur de l'organisation ou qui proviennent de l'extérieur du fait des différentes communautés identitaires d'un même individu. Elles ont par conséquent, négligés les potentiels conflits qui découlent de ces interactions pouvant influencer la formation du processus

itératif et ternaire du rendu de comptes, pour questionner les actions réalisées depuis l'intérieur de l'organisation.

Cette conceptualisation de l'*accountability*, élaborée à partir des interactions sociales, visibles et en face-à-face – *accountability* sociale – et avec la hiérarchie, non visible et prenant place à distance – *accountability* hiérarchique – est définie pour et par le contexte organisationnel. L'émergence de cette conceptualisation a pour objectif initial de montrer que les outils comptables participent à la construction du rendu de comptes en organisation en tant que phénomène social et organisationnel (Hopwood 1983), mais n'en sont pas l'unique vecteur, puisqu'ils sont imbriqués dans un ensemble d'interactions sociales (Roberts et Scapens 1985). Cette thèse, en s'inscrivant dans la continuité de cette acception interactionniste, prend pour contexte d'études l'organisation et l'individu en organisation, c'est-à-dire dans son contexte professionnel en premier lieu<sup>2</sup>. Elle cherche à comprendre, par l'étude du processus d'*accountability*, l'influence de cette sphère organisationnelle sur l'individu. Par conséquent, elle se limite à dialoguer avec la littérature qui traite de la construction de l'*accountability* en organisation et exclut de fait, les travaux étudiant l'*accountability* dans d'autres contextes, comme par exemple ceux portant sur la sphère publique et politique, où les élus et les fonctionnaires sont amenés à rendre des comptes aux électeurs et aux administrés sur la bonne gestion de leurs territoires (Chappell et Keech 1985; Hood 1995; Parker et Graeme 1999; Smyth 2012) ou encore la sphère religieuse, où il est question de rendre compte à Dieu (Joannides 2009; Joannides 2012; McKernan et Kosmala 2007).

## **2 Élaboration d'un problème de recherche**

Cette recherche s'inscrit dans le prolongement des travaux de Roberts (1991; 1996) puisqu'elle vise à comprendre la formation du processus d'*accountability* en mettant l'accent sur la multiplicité des interactions sociales qui la composent et qui l'influencent. Dans la continuité de l'appel de Jorgensen et Messner (2010), elle cherche particulièrement à mettre en évidence les interactions construisant le processus d'*accountability*, qui prennent forme par et au-delà des systèmes comptables, pour mieux comprendre comment elles les influencent. Plus spécifiquement, pour saisir cet impact, sur le processus ternaire de rendu de comptes, l'étude des interactions conflictuelles est privilégiée. Elle vise enfin à rompre avec l'angle privilégié par les

---

<sup>2</sup> Ce qui ne veut pas dire que ce travail se limite à ce contexte. Au contraire, en se basant sur Sinclair (1995), il sera ici considéré qu'un individu évoluant dans différentes sphères à partir desquelles il se construit, évolue dans différents contextes qui interagissent les uns avec les autres. Le contexte organisationnel est le contexte de base.

études comptables sur l'*accountability* (Ahrens 1996; Ahrens et Chapman 2002; Berry, Capps et al. 1985; Dent 1991; Ezzamel, Robson et al. 2007; Roberts 1990), en redonnant une place centrale aux *accountability* sociales (Roberts;1991; 1996), c'est-à-dire en privilégiant les interactions entre individus, qui visent à informer et à justifier les actions des personnes en organisation. Elle prend également en compte, les autres communautés auxquelles l'individu dit appartenir, qui apparaissent comme externes à l'organisation, mais qui questionnent les actions que les individus effectuent lors de la réalisation de leurs missions professionnelles (Arrington et Francis 1993; Messner 2009). Par conséquent, cette thèse vise à répondre à la problématique suivante :

**Comment l'*accountability* prend-elle forme dans les situations interactionnelles conflictuelles?**

Pour répondre à cette question, j'ai opté pour une méthodologie qualitative, afin de comprendre en profondeur les phénomènes d'*accountability* émergeant des situations plurielles, appliqués aux individus et émergeant entre les acteurs, autour des objectifs qui leurs sont imposés et sur lesquels ils doivent rendre compte. Cette thèse de nature empirique est une investigation abductive de situations vécues par des salariés.

Afin de traiter la question générale, j'opère en deux temps. J'étudie d'une part, comment cette pluralité d'interactions conflictuelles prend forme au niveau d'un même individu, c'est-à-dire comment cette pluralité s'élabore quand un même individu est amené à expliciter de manière simultanée une même action à diverses communautés normatives auxquelles il se reconnaît (Arrington et Francis 1993; Messner 2009; Sinclair 1995), et dont les principes peuvent se trouver en contradiction. Une telle question conduit à questionner l'influence de la formation de l'*accountability* sur l'individu et équivaut à répondre à la question suivante :

**Q<sub>1</sub>: Comment l'*accountability* d'un individu prend-elle forme quand il doit simultanément rendre compte à plusieurs autorités répondant à des ensembles normatifs différents, voire contradictoires?**

J'étudie d'autre part, comment cette pluralité prend forme, au niveau d'un groupe de salariés évoluant à un même niveau hiérarchique pour mettre en évidence comment les divergences d'opinion de ces salariés structurent par des négociations (Strauss 1964; 1993) le rendu de comptes envers la hiérarchie. Une telle question conduit à questionner l'influence des discussions entre acteurs sur la formation du processus d'*accountability* et esquisser une réponse à l'interrogation suivante :

**Q<sub>2</sub>: Comment l'*accountability* prend-elle forme quand le rendu de comptes est soumis à des divergences d'opinions entre pairs ?**

### 3 Contexte empirique de recherche

Je choisis de faire porter mon étude sur la formation de l'*accountability* qui émerge de différentes situations interactionnelles à partir d'un exemple particulier : les projets d'affaires destinés à la Base de la Pyramide (Prahalad et Hammond 2002). Ce programme de RSE, a pour particularité de tenter de réduire les inégalités, en proposant un modèle d'affaires destiné à une clientèle pauvre offrant des produits à bas prix et répondant à des besoins vitaux de ces populations. Cet exemple est particulièrement pertinent pour mettre en lumière la multiplicité des situations sociales qui influencent la réalisation de l'*accountability*, notamment du fait de sa caractéristique principale: celle de l'introduction d'un objectif de réduction de pauvreté devant se réaliser à côté d'un objectif de profit. De fait, un tel exemple contient intrinsèquement et visiblement aux moins deux groupes de valeurs : l'un tourné vers la prise en compte d'autrui, l'autre vers le monde des affaires. Ces deux ensembles normatifs renvoient à deux demandes d'*accountability* potentiellement conflictuelles, avec lesquels les acteurs des organisations doivent composer et à partir desquels ils doivent rendre compte.

D'un point de vue individuel, ils doivent proposer des justifications de leurs comportements par rapports à ces codes normatifs éloignés. Du point de vue des groupes d'individus qui interagissent de manière plus ou moins rapprochée de cet exemple hybride, il est peu probable que tous les employés d'une même organisation se positionnent de la même manière par rapport à chacun de ces deux objectifs d'où émanent des rendus de comptes. Des discussions, révélant une pluralité d'opinions entre employés apparaîtront alors, influençant peut-être le processus d'*accountability*.

Toutefois, il me semble important de préciser que les situations conduisant les individus d'une part à composer avec diverses demandes de comptes, et d'autres part à faire face aux opinions divergentes de leurs collègues conduisant à perturber l'*accountability*, n'est pas une spécificité de ces projets destinés à réduire la pauvreté. D'abord la multiplicité des demandes d'*accountability* s'appliquant à un même individu suite à la production d'un acte réalisé en organisation, est une situation courante. En effet, ce dernier appartient à diverses communautés normatives (famille, groupe d'amis, groupe politique, associations, groupe culturel, religieux) qui jugent ses actions en entreprises par rapport à leurs propres normes (Arrington et Francis 1993; Messner 2009; Schweiker 1993). Ensuite, si les situations étiquetées comme des changements mettent en évidence la pluralité des opinions au sein des organisations et les conflits qui y sont sous-jacents (Selznick; 1949), toute prise de décision quotidienne de la vie professionnelle d'un individu peut-être sujette à la discussion entre les membres d'un groupe (Strauss; 1964) et influence ainsi le rendu de comptes

qui découle de cette décision. Ainsi, les projets de la Base de la Pyramide et leurs spécificités dues à leur nature hybride m'intéressent avant tout pour mettre en exergue la pluralité sociale, pour permettre d'en comprendre l'influence sur la formation du processus d'*accountability* en organisations.

Par conséquent, la visée générale de cette thèse n'est ni de comprendre comment les acteurs gèrent et réconcilient deux objectifs apparaissant antagonistes, ni de saisir comment faire accepter un objectif sociétal au sein d'une organisation à but lucratif. En d'autres termes, je souhaite laisser à d'autres l'étude du processus d'institutionnalisation<sup>3</sup> (Greenwood, Oliver et al. 2008), sous-jacent à cet objet hybride (Battilana et Dorado 2010), pour me concentrer sur les relations interactionnelles d'*accountability* qui en résultent et informer la construction du processus visant à rendre compte.

De plus, d'un point de vue théorique, les travaux sur l'institutionnalisation des objets hybrides, c'est-à-dire rassemblant des principes antagonistes, sont principalement construits à partir de l'approche structuraliste des logiques institutionnelles. Ces dernières sont définies comme des systèmes de croyances influençant et transformant les capacités cognitives et guidant le processus de décision au niveau du champ (Bourdieu 1997), et qui transcendent les acteurs (Friedland et Alford 1991; Lounsbury 2008; Thornton et Ocasio 2008). Ma thèse s'intéresse à l'*accountability*, c'est-à-dire à la manière dont les individus explicitent le sens de leurs actions en organisation avec ou par-delà les outils comptables, par rapport à des ensembles de valeurs qu'ils considèrent comme les leurs. Ce concept est forgé à partir de travaux s'inspirant des travaux interactionnistes, considérant que le sens social émerge des interactions entre individus (Blumer 1969). Ce sens est par conséquent construit localement et en situation (Garfinkel; 1967). C'est pourquoi, une analyse en termes de logiques institutionnelles ne me semble pas appropriée pour éclairer la problématique de cette thèse.

D'un point de vue méthodologique, le niveau d'analyse des travaux sur les logiques institutionnelles se situe au niveau de l'organisation selon une approche statique de l'organisation. Mon travail consiste, non pas à figer l'organisation dans une quelconque « forme », mais à comprendre les interactions qui sous-tendent le rendu de compte, et qui construisent le mode d'organisation. Par conséquent, ce travail est élaboré au niveau individuel, d'abord sur la construction identitaire de l'individu

---

<sup>3</sup> Si la comptabilité réintègre la notion de pouvoir, influençant en partie la construction de l'individu, et non du champ, c'est à partir des travaux de Foucault (1984b; c) et de Giddens (1987) qui laissent tous deux une place à l'individu pour donner du sens aux objets et à soi-même (Giddens 1991).

quand il doit composer avec de multiples demande de comptes (Arrington et Francis 1993; Messner 2009; Schweiker 1993), puis sur l'influence des interactions plus ou moins conflictuelles entre individus qui conduisent à former, puis à transformer (Strauss 1993; 2006) l'*accountability*.

Ainsi si l'argumentation visant à expliciter une action est évoquée, elle ne l'est que pour servir d'illustration à l'incarnation de la phase de rendu de comptes au sein du processus d'*accountability* afin de, premièrement, révéler l'influence sur l'individu ou sur le groupe qui rend des comptes ; deuxièmement, éclairer les processus d'*accountability* qui composent les organisations et influent sur les systèmes comptables (Roberts et Scapens 1985).

Les projets destinés à la Base de la Pyramide sont développés en France par les grands groupes cotés, principalement ceux du CAC 40. En effet, deux types de structures ont été recensés comme élaborant des modèles d'affaires poursuivant un but de profit tout en souhaitant réduire la pauvreté. Ce sont soit de très petites structures du secteur de l'entrepreneuriat social et qui développent des produits ou des services avec une forte dimension sociale ou sociétale, soit les modèles d'affaires destinés à la Base de la Pyramide, mis en place par les services RSE des grands groupes. Les premières ont été créées dans le but de poursuivre l'objectif social. Par conséquent, la poursuite de la finalité sociale ne conduit pas à créer plus de discussions ou de conflits dans le quotidien de ces entreprises. Elles ne correspondent pas à une situation où l'objectif social, étant réintroduit dans une structure existante avec ses routines propres perturbe spécifiquement les habitudes de rendus de comptes. En d'autres termes, elles ne semblent pas être l'objet adéquat pour questionner la conceptualisation de Roberts (1991; 1996) pour mettre en exergue la pluralité sociale conflictuelle influençant l'*accountability*. En revanche, les programmes de la Base de la Pyramide sont créés au sein de structures dont l'objectif principal est la réalisation de marge financière. L'introduction d'objectifs de réduction de la pauvreté va à l'encontre de cette dominante. Les programmes de la Base de la Pyramide apparaissent donc comme proposant une situation organisationnelle adéquate pour explorer la question de recherche.

#### **4 Résultats**

Ces modèles d'affaires destinés à la Base de la Pyramide sont élaborés à différents échelons de l'entreprise. J'ai observé deux situations différentes, mettant en mouvement deux catégories d'acteurs aux missions variées et par conséquent, renvoyant à des situations d'*accountability* hiérarchiques distinctes. Chacune d'elles permet de répondre aux deux sous-questions et d'étudier une situation de rendu de

comptes à des niveaux différents d'une même entreprise : le lieu de la prise de décision, le siège social et le lieu de la mise en place du modèle d'affaires, une succursale africaine.

Ainsi dans une première étude, j'essaie de comprendre la formation du processus d'*accountability* des salariés travaillant dans le service RSE des sièges sociaux, chargés des programmes visant à réduire la pauvreté. Pour ce faire, j'ai réalisé une série d'entretiens avec les responsables des projets destinés à la Base de la Pyramide. Ils décrivent leur mission comme consistant à répondre, au nom de l'entreprise, à une demande sociétale de prise en compte de réduction de la pauvreté. Ils disent donc devoir faire face à deux types de demandes provenant de deux entités aux valeurs éloignées pour être en mesure de réaliser leur *accountability* hiérarchique. Ces demandes sont très générales. Pour pouvoir proposer une réponse concrète, les salariés les réinterprètent à la lumière de leurs valeurs propres. Lorsqu'ils présentent cette réponse aux audiences demandeuses de comptes et qu'elles les rejettent globalement, ils s'identifient personnellement à ce rejet. Un tel résultat met en évidence la construction identitaire du manager qui se réalise en parallèle à l'élaboration de la réponse d'*accountability*. Pour étudier cette réinterprétation qui conduit à une subjectivation de l'individu, je convoque la dernière partie du travail de Foucault (1984b; c) sur la subjectivation du sujet par lui-même. Suite à ce rejet des communautés demandeuses de comptes, les salariés interrogés se regroupent au sein d'une communauté propre, dont les membres partagent une réinterprétation similaire des demandes de comptes. Au sein de cette communauté trans-entreprise, des comptes sont échangés et permettent aux salariés qui développent les modèles d'affaires d'être considérés comme réalisant leurs missions.

Dans une deuxième étude réalisée au Mali, je m'intéresse à l'élaboration du rendu de comptes d'une équipe qui développe un modèle d'affaires destiné à la population africaine la moins favorisée, celle des zones rurales. Les résultats montrent que le produit est considéré par les consommateurs comme permettant d'améliorer leur quotidien et qu'il dégage un profit. Toutefois, une partie des collègues de l'équipe qui élabore le projet semblent vouloir démontrer le contraire pour que son développement s'arrête. Ils mettent alors en place un ensemble de stratagèmes contraignant l'atteinte des objectifs, puis le rendu de comptes envers la hiérarchie. Pour expliquer ce rejet et cette fracture entre classes, j'inscris mes travaux dans la continuité des recherches postcoloniales (Fanon 1952; Saïd 1978; 1993), en montrant que ces salariés assimilent la population rurale à la « vieille Afrique », qui doit se développer. Par opposition, ils considèrent avoir atteint les standards imposés par l'Occident et souhaitent éviter d'être confondus avec « ce monde en développement ». Pour marquer cette différence ils ne veulent développer que des produits répondant à des attentes occidentales. Quant



aux salariés qui développent le projet, ils le perçoivent comme bénéfique pour les villageois qu'ils ont appris à connaître. Face aux difficultés qu'ils rencontrent pour rendre des comptes à la hiérarchie et faire reconnaître leur travail au sein de l'organisation pour laquelle ils travaillent, ils développent des processus d'*accountability* alternatifs pour trouver la motivation nécessaire à la poursuite de leur travail. Ils rendent d'une part des comptes aux villageois qui reconnaissent l'amélioration de leur mode vie et qui les valorisent. D'autre part, ils développent entre eux des rapports de solidarité, mais également d'allégeance selon leurs positions hiérarchiques au sein de l'organisation. De fait, ces salariés sont au nombre de cinq. Quatre évoluent dans le département des ventes et sont chargés de l'implantation et du suivi clients : les coordinateurs. Le dernier manager est la chef de projet marketing, qui a développé l'offre. Pendant une courte durée, elle a été leur responsable. Face à l'implication négative de leurs responsables directs, les quatre coordinateurs de terrain continuent de s'en référer à la chef de projet. Au-delà d'un soutien mutuel, les salariés se servent de leurs diverses positions au sein de l'organisation pour agir de concours et parvenir à contrer les stratagèmes contrariant leurs propres rendus de comptes.

## 5 Contributions

Cette recherche se veut d'inspiration critique. Elle ambitionne de mettre en lumière les impacts du management sur les relations qu'entretiennent les individus en société, que ce soit dans les entreprises ou au-delà de ces dernières. Elle s'appuie sur une épistémologie interprétativiste (Ahrens, Becker et al. 2008). Elle refuse l'objectivité et la neutralité vis-à-vis des faits étudiés. C'est pour cette raison qu'elle est rédigée à la première personne du singulier. Cette recherche ne vise pas à mettre de la distance entre le chercheur et l'objet. Les conclusions tirées sont fortement marquées par la vision du chercheur, par ses convictions et ses expériences. Elles n'ont pas de prétention à décrire une vérité vraie et universelle.

Les contributions de cette thèse peuvent être regroupées en plusieurs catégories. Il y a d'une part, celles qui sont transverses à l'ensemble des résultats et qui visent à apporter des éléments de réponse à la question globale de ce travail doctoral. Il y a d'autre part, celles qui apportent des éléments de compréhension à la formation de l'*accountability* via les différentes études de cas. En outre, les résultats de la seconde étude enrichissent le cadre théorique postcolonial.

D'un point de vue général, cette recherche, en réintégrant la multiplicité des situations interactionnelles, met en lumière les conflits causés par la diversité des demandes et des opinions des acteurs. Suite à ces conflits, des ruptures dans le processus d'*accountability* apparaissent, montrant sa non linéarité. Elles conduisent à

complexifier le processus d'*accountability* notamment envers les hiérarchies (de l'organisation ou extérieur à cette dernière). Ces ruptures sont causées par des perceptions différentes du rendu de comptes et par l'action de groupes variés sur un processus d'*accountability*. Elles conduisent à remettre en cause la capacité du salarié à remplir sa mission et par ce biais, la justification de son appartenance à l'organisation dans laquelle il travaille. Face à ces ruptures, les acteurs, à qui il est demandé de rendre compte, développent des processus d'*accountability* alternatifs, qui prennent la forme d'*accountability* sociales. Ces dernières sont construites suite à la formation de communautés, dont les membres comprennent, voire partagent la cause défendue par le salarié et qui conduit à la complexification de l'*accountability* de ce dernier envers les hiérarchies. Ces *accountability* sociales, apaisantes, ne se limitent pas aux échanges entre individus travaillant dans une même organisation, mais peuvent prendre place à l'extérieur de cette dernière.

D'un point de vue spécifique, la première étude empirique explore la construction de l'*accountability* d'un manager lorsqu'il doit rendre compte sur un même acte, à plusieurs communautés normativement éloignées les unes des autres. Les résultats mettent en avant que ces salariés faisant face à deux demandes très vagues provenant du monde des affaires et de la société, les réinterprètent selon leurs propres valeurs. Par conséquent, ils proposent une réponse qui les satisfait personnellement en premier lieu. Cette réponse étant également une réinterprétation des demandes, elle est considérée par les autorités demandeuses de comptes comme trop éloignée des demandes originelles. Elle est donc rejetée. Pour dépasser cette éviction, une communauté alternative se forme autour de la réinterprétation des deux demandes. Des comptes sont alors rendus autour de ce nouveau code normatif au sein de cette communauté.

Les contributions spécifiques à la seconde étude sont de deux ordres. Elles éclairent tout d'abord, un phénomène postcolonial, en montrant que les salariés de issus de l'élite malienne en se comportant sous certains aspects comme les anciens colons face à la population rurale, contribuent à déplacer la frontière dichotomique entre le Noir et le Blanc (Fanon 1952), entre l'Occident et le reste du monde (Saïd 1978; 1993), vers un découpage opposant l'élite urbaine africaine à la population rurale. Un tel apport renforce par ce biais la domination de l'Occident. Cette seconde étude empirique éclaire également le processus d'*accountability* en organisation. Elle montre, premièrement que des groupes, non-impliqués dans le rendu de comptes, peuvent agir sur la relation d'*accountability*. Cette dernière n'est pas seulement bipartite. Ensuite, elle expose que pour faire face à la complexification de leur *accountability*, les salariés concernés se rendent mutuellement des comptes et s'appuient sur leurs positions respectives au sein de l'organisation, afin de pouvoir

rétablir les conditions d'une *accountability* hiérarchique. Un tel résultat montre que les différentes positions de pouvoir peuvent avoir un impact positif pour le groupe développant une *accountability* sociale. Enfin, les salariés qui se sentent rejetés par leur organisation, du fait de la cause sociale que soutient le modèle d'affaires qu'ils mettent en place, se tournent vers les clients qui bénéficient du produit. Une relation d'allégeance se développe car les coordinateurs de terrain valorisés par la population, ayant l'impression que leurs conditions de vie s'améliorent suite à leur travail, cherchent à poursuivre leur mission, à tout prix, dans le but de satisfaire les ruraux. L'*accountability* sociale prend donc forme à l'extérieur de l'organisation

## **6 Organisation du développement**

Cette thèse s'articule autour de trois parties. La première partie, théorique, sert à définir les concepts discutés dans ce travail, puis à problématiser la recherche à l'aide de trois questions de recherche : une générale, et deux spécifiques qui visent à répondre à la problématique générale. Puis viennent deux parties empiriques, indépendantes l'une de l'autre, cherchant chacune à répondre à une des deux sous-questions. Elles sont organisées selon le même schéma, puisqu'y sont développés un cadre théorique spécifique en lien avec la question et le type de données récoltées, une méthodologie adaptée au cas, un développement empirique et une discussion où sont reprises les contributions de chacune des études. Le travail de thèse s'achève par une conclusion générale visant à répondre à la question générale.

Plus précisément, la première partie est composée de deux chapitres. Dans le premier, je définis le concept d'*accountability*, premièrement à partir des textes fondateurs tirés de l'école de sociologie interactionniste, puis je présente son intégration au sein des recherches comptables. Deuxièmement, je présente la conceptualisation de Roberts (1991; 1996) de l'*accountability* en organisation, autour de deux dimensions interdépendantes, l'*accountability* sociale et l'*accountability* hiérarchique. Cette conceptualisation est considérée comme le cœur théorique de cette thèse.

Dans le second chapitre je montre, premièrement que les recherches empiriques comptables qui se sont intéressées à l'*accountability* en organisation se sont principalement concentrées sur la relation hiérarchique de cette conceptualisation. J'expose alors que l'ambition de cette thèse est de redonner une place centrale à l'*accountability* sociale puisque Roberts (1991) la définit comme aussi importante que l'*accountability* hiérarchique dans la construction du rendu de comptes. J'élabore alors la problématique principale, autour de la nécessité de réintégrer la pluralité sociale et

plus particulièrement, les situations interactionnelles conflictuelles pour comprendre globalement la formation de l'*accountability* dans les recherches comptables.

Deuxièmement, j'indique que cette pluralité sociale conflictuelle prend forme à deux niveaux différents. D'une part, je montre que la littérature a expliqué qu'un même individu subissait des demandes de rendu de comptes de la part de plusieurs communautés normatives autour d'un même acte sans expliquer empiriquement comment ce phénomène prenait forme. Ceci me conduit à définir une première sous-question de recherche sur la formation de l'*accountability* d'un même individu qui fait face à de multiples demandes de comptes. D'autre part, je mets en évidence que les études en comptabilité se sont concentrées sur les échanges de rendus de comptes entre différents niveaux hiérarchiques, et par ce biais, ont négligé les discussions potentiellement conflictuelles qui s'opéraient entre pairs et qui pouvaient influencer le rendu de comptes au sein de l'organisation. Ceci me conduit à définir une seconde sous-question de recherche portant sur la manière dont l'*accountability* se forme quand les collègues des salariés devant rendre compte discutent la mission de ces derniers. Troisièmement, je décris le contexte choisi pour investiguer un tel modèle : celui des projets d'affaires destinés à la Base de la Pyramide (BoP).

Dans la deuxième partie, je m'intéresse à l'influence de la pluralité sur le rendu de compte individuel en regardant comment l'individu compose quand il doit faire face à demandes antagonistes d'*accountability* sur un même acte. Pour opérationnaliser cette recherche, je m'intéresse particulièrement au salarié qui doit gérer une demande sociétale – la réduction de la pauvreté au nom de l'entreprise –, et qui doit dans cette optique, faire face à une demande portant sur le souci d'autrui, et une autre sur les principes du monde des affaires. Ces demandes sont générales mais le salarié doit proposer une réponse opérationnelle à ces deux demandes, donc une réponse spécifique. Pour réinterpréter ce passage du niveau général au niveau particulier, je convoque les travaux de Foucault (1984a ; b) portant sur le processus de subjectivation de l'individu par lui-même. Ainsi dans un troisième chapitre, j'expose cette partie de la pensée foucauldienne en développant particulièrement les concepts utilisés pour donner sens au terrain : « l'éthique » et le « code moral ».

Dans le chapitre suivant je fais état de ma méthodologie, c'est-à-dire du contexte de la collecte de données, de cette collecte et de l'analyse qui en découle. Dans un souci de réflexivité, j'y présente ce que je perçois comme les principales hypothèses qui ont influencé mon regard, puis la collecte de données et enfin son analyse.

Le quatrième chapitre présente les résultats empiriques. Je retrace d'abord le type et l'articulation des demandes d'*accountability* que le salarié perçoit comme lui

étant adressées. Ensuite, je montre comment il se les réapproprie et propose une réponse qui correspond à cette réappropriation, avant d'exposer comment cette réponse, car trop spécifique, est rejetée par les audiences demandeuses de comptes. Le salarié perçoit cette éviction comme lui étant adressée personnellement. Pour dépasser cet état, je mets en évidence qu'une communauté alternative construite autour de la réinterprétation par lui-même du salarié, permet alors à ce dernier de rendre compte à une communauté qui le comprend.

Dans un sixième chapitre, je discute à la lumière de la littérature les principaux résultats de cette première étude.

Dans la troisième partie, je reproduis une démarche similaire, pour explorer l'influence des discussions entre pairs ponctuées de divergences d'opinions. Dans le chapitre sept, j'expose le cadre théorique. La théorie postcoloniale est retenue, car cette recherche se déroule dans un contexte africain de l'Ouest, et surtout révèle un déplacement de la dichotomie divisant le Nord et les Suds. Ce dernier est constitué d'une première partie de travaux postcoloniaux en comptabilité dans lequel s'inscrit cette étude. Je décris ensuite l'outillage conceptuel convoqué pour lire le terrain, issu principalement des travaux de Fanon (1952) et de Saïd (1978; 1993).

Dans le chapitre huit, j'expose la méthodologie développée pour ce cas empirique spécifique suivant une articulation similaire à celle de la première partie : présentation des hypothèses intrinsèques au chercheur conduisant à la production d'un récit subjectif, présentation de la collecte de données, présentation de son analyse.

Le chapitre neuf retrace les résultats empiriques autour de quatre sections. Premièrement, je présente le contexte paradoxal conduisant à un conflit entre deux groupes de salariés. Deuxièmement, je mets en exergue la manière dont un groupe semble opérer pour contraindre l'*accountability* d'un autre groupe. Troisièmement, je discute les causes de ce conflit notamment en montrant le déplacement de la rupture postcoloniale, pour quatrièmement, mettre en évidence les mécanismes de résistance élaborés par les salariés pour lesquels l'*accountability* est contrainte.

Dans un dixième chapitre, je discute les principaux résultats de cette deuxième étude empirique à la lumière de la littérature.

Le chapitre dix conclut cette thèse en trois temps. Premièrement, j'offre un résumé du travail, en exposant de manière distincte les contributions de chacune des deux études empiriques. Deuxièmement, je discute les contributions générales afin de proposer une réponse à la question principale de cette thèse. Troisièmement, j'élabore de nouvelles pistes de recherches à partir des limites de cette thèse.

## **Partie 1. Réintégrer la multiplicité dans l'acceptation interactionnisme de l'*accountability***

### **Résumé:**

L'objectif de cette partie est de définir le contexte théorique de cette thèse et de proposer, à partir de cette dernière, une problématique de recherche.

Ce travail questionne la formation de l'*accountability*, définie comme un processus itératif en trois temps, visant à éclairer l'action d'un individu par rapport à des ensembles de normes et de valeurs. Réintégrée à l'organisation cette *accountability* prend forme selon deux types de relations. Premièrement, l'*accountability* s'établit à distance, par les outils comptables entre une hiérarchie invisible et diffuse, et chaque employé. Deuxièmement, l'*accountability* sociale se réalise lors des échanges de comptes en face-à-face. Ces deux dimensions sont définies comme interdépendantes et se renforçant mutuellement.

Toutefois, les recherches comptables, ont privilégié l'étude des outils comptables et donc ont négligé l'étude de l'*accountability* sociale. L'objectif de ce travail est de replacer au centre les interactions qui permettent de rendre compte par et au-delà des outils comptables. Il questionne la formation de l'*accountability* en situations interactionnelles plurielles et plus spécifiquement quand, de ces interactions, émergent des conflits. Elle vise à répondre à la problématique suivante :

### **Comment l'*accountability* prend-elle forme dans les situations interactionnelles conflictuelles ?**

Ce phénomène est traité sous deux angles : celui de l'individu et celui du groupe.

Premièrement, une question est proposée à partir de la littérature théorique sur les multiples demandes d'*accountability* qui s'imposent à un même individu. Elle vise à questionner la formation de l'*accountability* d'un individu qui doit faire face, simultanément à plusieurs demandes de comptes, reposant sur des socles normatifs antagonistes.

Deuxièmement, à partir de la théorie de l'ordre négocié, l'*accountability* hiérarchique est conceptualisée comme résultant de négociations entre pairs ayant des opinions divergentes. Une deuxième sous-question est alors proposée pour explorer la formation de l'*accountability* quand l'objet sur lequel un groupe est amené à rendre compte est remis en cause par leurs collègues.



## Introduction

Cette thèse a pour ambition d'étudier le concept d'*accountability* dans un contexte social pluriel et plus spécifiquement conflictuel. Elle s'intéresse à l'*accountability* à l'intérieur de l'organisation, au niveau de l'individu et au niveau du groupe. Cette notion, l'*accountability*, consiste alors à expliciter le sens par rapport à des cadres normatifs. Or, les instruments de gestion ont vocation à orienter et rendre intelligibles les actions des individus en organisation. L'*accountability* est, par conséquent, le phénomène de base incarné par les outils comptables.

Cette thèse est organisée en trois mouvements. La premier, développée dans cette première partie, est théorique. Elle vise à définir le concept principal et à formuler la question de recherche autour de la nécessité d'étudier l'*accountability* comme un phénomène émanant d'un contexte social pluriel. Cette problématique est par la suite scindée en deux sous-questions visant à explorer la question principale, d'une part sous l'angle individuel et d'autre part, sous l'angle du groupe. Chacune de ces interrogations donnent lieu à un traitement empirique indépendant, retracé dans les parties 2 et 3.

Dans cette première partie il est donc question de présenter les bases qui sont explorées dans les deux parties empiriques suivantes, incluant le concept d'*accountability*, la manière dont il est problématisé, autour de la multiplicité des situations sociales, potentiellement conflictuelles et l'exemple à partir duquel, il est revisité : les projets destinés à la Base de la Pyramide, c'est-à-dire les programmes d'entreprises visant à combattre la pauvreté.

Cette partie est organisée de manière binaire. Dans un premier chapitre, le concept d'*accountability* est présenté à partir des travaux comptables, principalement ceux de John Roberts (1985<sup>4</sup>; 1991; 1996). Cette notion est alors définie par ce dernier auteur selon une conception interactionniste tirée des travaux de Mead (1934) et de Garfinkel (1968), comme la manière pour un individu d'éclairer le sens d'une action à une communauté normative qui le lui demande. Cette notion est posée comme le socle des systèmes comptables, qui formalise ce phénomène social de rendu de comptes au sein des organisations, (Roberts et Scapens 1985), permettant à la hiérarchie de vérifier que les employés réalisent leurs missions. Après avoir exposé les origines de l'intégration de cette perception des systèmes comptables, je m'efforce de décrire la conceptualisation que donne Roberts (1991; 1996) de l'*accountability* autour de deux

---

<sup>4</sup> Ce premier article est une co-écriture avec Bob Scapens



dimensions : l'*accountability* hiérarchique et l'*accountability* sociale. La première renvoie à la relation de rendu de comptes qui prend place à distance, c'est-à-dire où les protagonistes n'ont pas la possibilité d'échanger directement, entre les salariés et la hiérarchie. Cette relation est formalisée par les instruments de gestion. La seconde fait écho à l'ensemble des éclaircissements apportés par un individu sur son comportement au travail dans une relation de face-à-face, que ce soit avec ses supérieurs ou ses collègues. Ces deux dimensions sont posées comme conduisant à la construction de l'identité de l'individu dans le cadre d'une organisation, et sont définies par Roberts (1991; 1996) comme interdépendantes, avec une prépondérance pour l'*accountability* sociale.

Dans un second chapitre, je m'efforce de problématiser ce travail de recherche. Je commence par exposer que contrairement aux recommandations de Roberts (1991; 1996), consistant à prendre compte cette double dimension de l'*accountability*, les travaux comptables se sont principalement concentrés sur l'étude des outils contenus dans l'*accountability* hiérarchique. En d'autres termes, je montre que l'*accountability* sociale a été négligée. Par là même, j'explique que les demandes de comptes qui s'adressent à l'individu provenant d'autres autorités que l'entreprise, ainsi que les échanges de comptes qui émergent entre personnes égales statutairement parlant, ont eux aussi été laissés de côté. Or, pour Roberts, les deux dimensions de l'*accountability* sont interdépendantes. L'utilisation des outils comptables contenus dans l'*accountability* hiérarchique a donc été influencée par ces autres rendus de comptes sociaux. Je définis alors que l'objectif de cette thèse est de redonner une place à cette dimension sociétale, délaissée par la littérature comptable, en insistant sur ses caractéristiques plurielles et conflictuelles afin de voir comment, l'*accountability* prend forme par ses deux dimensions, c'est-à-dire dans sa totalité. Je scinde donc mon travail en deux parties, autour de deux sous questions de recherche, qui renvoient chacune à un niveau d'analyse différent. La première vise à comprendre comment, au niveau individuel, cette pluralité des formes d'*accountability* influe sur la construction de l'identité de l'individu, puisque l'*accountability* a pour finalité de construire l'identité de l'individu. La seconde renvoie à la manière dont les désaccords entre pairs, autour des objectifs sur lesquels les individus sont amenés à rendre des comptes, affectent la formation de l'*accountability*. Avant de conclure ce chapitre, je présente l'exemple à partir duquel sont explorées les deux sous-problématiques de cette recherche.

## **Chapitre 1. La notion d'*accountability* en comptabilité: une conception interactionniste empruntée de Pouvoir**

L'objectif de ce chapitre est de définir, à partir des travaux en comptabilité, la notion d'*accountability* et de positionner cette recherche doctorale en dialogue avec les travaux comptables renvoyant à cette notion, pour pouvoir dans le chapitre suivant, poser une problématique. Une telle explication permet de proposer une définition de l'*accountability* comme un processus itératif et ternaire du rendu de comptes social qui englobe, entre autres, les outils comptables. Dans cet optique, je m'appuie principalement sur les travaux de John Roberts (1990; 1991; 1996; 2001b; Roberts et Scapens 1985) c'est-à-dire sur son interprétation processuelle à partir des travaux de Mead (1934), puis sur son application à la sphère des organisations, composée de deux dimensions.

Premièrement, il convient de définir les deux dimensions de l'*accountability*. Premièrement, l'*accountability* hiérarchique renvoie aux relations qu'entretient n'importe quel salarié avec la hiérarchie, c'est-à-dire à l'objectif général de l'organisation, puisqu'il a été embauché pour une mission particulière, reliée de manière plus ou moins proche de ce but, pour laquelle il doit apporter les preuves de sa bonne réalisation. Le transfert de ces preuves se réalise à distance par le biais des outils comptables. Cette dimension est posée par Roberts (1991; 1996) comme aliénante et individualisante. Deuxièmement, l'*accountability* sociale est conçue comme l'ensemble des échanges en face-à-face entre deux personnes qui discutent directement du sens d'une action d'un individu. Elle conduit à rendre supportable l'*accountability* hiérarchique en donnant la possibilité à l'individu d'expliquer les résultats de ses actions à ses responsables lors de rencontres physiques, de rendre intelligibles à ses collègues ses comportements au travail et de trouver chez ces mêmes collègues les conditions d'acceptabilité de cette aliénation.

Deuxièmement, ces deux dimensions sont posées comme conduisant à la construction de l'individu en organisation : la première aboutissant à l'élaboration de la facette identitaire individuelle et la seconde entraînant le développement des caractéristiques sociales de l'individu.

Troisièmement, ces deux dimensions sont définies par Roberts (1991 ; 1996), comme interdépendantes, se renforçant mutuellement et conduisant à définir et définir encore l'*accountability* en organisation. Roberts ajoute toutefois que l'*accountability* sociale prime sur l'*accountability* hiérarchique.

C'est à partir de cette représentation et des trois caractéristiques citées ci-dessus, c'est-à-dire les deux dimensions hiérarchique et sociale, leurs complémentarités et leurs visées de construction de l'identité d'un individu, que j'entends élaborer ma question de recherche.

## 1 **Le socle théorique de l'*accountability***

Après avoir positionné ma recherche dans la continuité des études critiques en comptabilité (1), je présente les fondements théoriques de l'*accountability* construits à partir des travaux issus de l'interactionnisme symbolique (2). Enfin, j'expose ce que les chercheurs en comptabilité ont retenu de cette conception sociologique pour penser le rendu de comptes autour des outils (3).

### **1.1 L'*accountability* : contexte épistémologique d'introduction en comptabilité**

La notion d'*accountability* a été introduite en comptabilité à partir de travaux cristallisés par ceux de John Roberts et de ces « auteurs qui se rattachent à ces travaux » (pour ne citer que quelques exemples : (Arrington et Francis 1993; Boland et Schultze 1996; Munro 1996; Roberts 1991; 1996; Roberts et Scapens 1985; Willmott 1996)).

L'article fondateur est celui de Roberts et Scapens (1985). Les deux auteurs s'inscrivent dans une mouvance plus large que la notion d'*accountability* en elle-même, celle des approches comportementale et organisationnelle de la comptabilité. Cette mouvance, qui émerge à la fin des années soixante-dix (Hopwood 1976) a pour objectif d'ouvrir d'autres voies de recherches que celles qui dominent la sous-discipline à cette époque : l'approche fonctionnaliste (Burrell et Morgan 1979). L'introduction de « l'*accountability* » de Roberts et Scapens (1985) vise à offrir une vision différente des outils comptables, alors perçus comme produisant une réalité économique objective. Ils proposent un déplacement pour étudier ces instruments, non plus comme des producteurs de vérités, mais comme des pratiques organisationnelles. Plus précisément, ils invitent à penser les causes et les conséquences des agissements des individus sur les instruments comptables (Berry, Capps et al. 1985; Burchell, Clubb et al. 1980; Laughlin 1987; Roberts et Scapens 1985). Cette démarche s'inscrit dans une volonté partagée de renouveler l'approche des objets comptables afin d'étudier les outils comme des construits sociaux, dont l'utilisation varie dans la pratique par rapport aux attentes pour lesquelles ils ont été édifiés (Burchell, Clubb et al. 1980). En d'autres termes, ils cherchent à comprendre comment les individus se saisissent de ces instruments pour leur donner un sens à partir d'une réalité qu'ils construisent comme objective (Berger et Luckman 2006). Les outils sont replacés dans leur contexte social et organisationnel influençant la manière dont les individus les

mobilisent (Hopwood 1987). Par exemple, Berry et ses co-auteurs (1985) exposent dans une étude sur l'industrie minière, comment des outils comptables utilisés dans une optique financière sont valorisés par certains acteurs éloignés du terrain et ont du mal à se combiner avec les utilisations plus anciennes de ces outils visant à valoriser la production de charbon. Ils révèlent un découplage entre l'utilisation des outils se rattachant à la culture industrielle, plus ancienne, et ceux imprégnés de valeurs financières et marketing, plus récentes. Les outils comptables sont aussi décrits comme porteurs d'idéologies, pour la plupart issues de la théorie économique néoclassique, qu'il est nécessaire de révéler (Tinker, Merino et al. 1982) ou de replacer dans leur contexte politique, sociologique (Hopper, Storey et al. 1987; Hopwood 1987) et historique (Armstrong 1987; Hoskin et Macve 1988; Tinker, Merino et al. 1982) d'utilisation. Ces auteurs appellent donc à adopter une réflexion socialement réflexive des outils en sciences de gestion (Neimark et Tinker 1986). L'ensemble doit permettre d'offrir une vision critique des instruments comptables et tracer de nouvelles voies de recherches discutant les fondements des courants dominants et empruntant à des écoles de pensées philosophique, politique et sociologique<sup>5</sup> (Cooper et Hopper 1987) pour révéler les conséquences de ces outils sur les individus et la société dans laquelle ils évoluent.

Cette nouvelle approche sociétale des instruments comptables est justifiée par deux facteurs. Premièrement, les instruments comptables ont une portée supérieure aux frontières d'une simple organisation. Ils prennent notamment une place importante dans les discours économiques et politico-économiques, touchant ainsi un espace beaucoup plus large que les simples organisations pour lesquelles ils ont été définis et mis en place. (Burchell, Clubb et al. 1980). Deuxièmement, ils structurent la vie en organisations et par ce biais, ils agissent et modifient l'individu (Miller et O'Leary 1987). Pour ne citer que quelques exemples, Neimark et Tinker (1986) démontrent par une étude des rapports annuels General Motor, comment l'entreprise, à l'aide des outils de contrôle de gestion, s'est adaptée à son environnement pour faire en sorte d'augmenter ses parts de marché et poursuivre une politique accumulative quelles qu'en soient les conséquences sociétales. Hopper, Storey et Willmott (1987) conceptualisent, quant à eux, la comptabilité comme un médium et un produit historique d'un certain mode de production capitaliste. Dans cette thèse, « l'*accountability* » est donc présentée dans sa compréhension interprétativiste,

---

<sup>5</sup> Les auteurs qui s'inscrivent dans ce courant vont s'inspirer des travaux de philosophie et de sociologie critiques. Pour ne citer que quelques noms: Marx, Foucault, Bourdieu, Habermas, Giddens, et dans la moindre mesure Goffman.

critique et réflexive et les développements qui suivent s'inscrivent logiquement dans ce courant.

## 1.2 L'*accountability*, une notion théorisée par les interactionnistes symboliques

L'*accountability* en comptabilité est définie par Roberts (1991), « *comme la représentation des attitudes des autres envers nous, qui nous sont adressées et qui confirme immédiatement notre identité* <sup>6</sup> ». (p 358) Pour construire une telle définition, les auteurs qui théorisent la notion s'appuient sur des travaux issus de l'école de sociologie de Chicago, plus généralement appelée 'interactionnisme symbolique' (Blumer 1969; Le Breton 2004). Parmi les penseurs qui ont inspiré cette école, on trouve notamment John Dewey (1903) et George Mead (1934)<sup>7</sup>, qui travaillaient ensemble à l'Université de Chicago, et Georg Simmel (Simmel 1981).

L'école de sociologie de Chicago comporte deux sous-écoles, qui s'influencent et se succèdent. La première regroupe des chercheurs comme William Isaac Thomas ou Robert Edward Park (1925). Intéressés par les changements profonds de la société urbaine américaine causés par une immigration croissante, ils essayent de comprendre la formation de ces villes, en s'intéressant particulièrement à la vie des groupes de gens qui les composent. Ils produisent de larges études empiriques basées sur une immersion longue dans le quotidien des quartiers (Strauss 1993). Ils ont ainsi posé les bases des méthodes d'ethnographies sociologiques à visée compréhensive et de l'observation participante (Le Breton 2004).

La deuxième école poursuit ses études empiriques avec les mêmes principes méthodologiques, en s'efforçant de décrire le plus précisément possible les situations observées et en cherchant à produire principalement des contributions empiriques. Ils s'intéressent, par exemple, aux populations immigrées (Whyte 2007), aux afro-américains (Liebow 1963), aux conditions de la formation de la délinquance (Shaw 1966; Shaw et McKay 1942), ou aux individus aux comportements déviants comme les fumeurs de marijuana (Becker 1963) et les transsexuels (Garfinkel 1967). De manière générale, on retrouve chez beaucoup d'interactionnistes symboliques un certain engagement en faveur des causes sociales. Plus particulièrement, ils cherchent à détruire le déterminisme « *des idées reçues* » d'une classe sociale dominante, celle de « *l'homme achevé d'Amérique* », c'est-à-dire celui « *qui n'a pas à rougir : le jeune*

---

<sup>3</sup> *Accountability* represents the attitudes of others toward us, and in this way both addresses and immediately confirms us'

<sup>7</sup> Leurs dates respectives sont: Mead (1863-1931) et Dewey (1859-1953)

*père de famille, marié, blanc, nordique, hétérosexuel, protestant, diplômé d'université, employé à temps plein, en bonne santé, d'un bon poids, d'une taille suffisante et pratiquant un sport* » (Goffman 1975p, 151). Ils démontrent que ces idées reçues se construisent et sont le résultat d'un processus social et non une donnée inhérente à des caractéristiques ethniques ou nationales. Par exemple, Eliot Liebow (1963) s'intéresse aux hommes noirs d'un quartier de Washington DC et essaie de comprendre pourquoi ils préfèrent parfois passer leurs journées accoudés au comptoir de « *Tally* », le bar du quartier, plutôt que d'aller travailler pour ces Blancs qui passent en camion le matin pour proposer des emplois journaliers. Il tente de remettre en cause le principe partagé par les Blancs qui présupposent que les hommes noirs seraient par nature fainéants. Liebow (1963) explique que le moindre salaire qu'ils reçoivent, ainsi que le traitement que leur réservent les patrons blancs, sont perçus par le reste du groupe comme l'acceptation de conditions sous-humaines. Accepter de telles conditions de travail les rendrait, aux yeux du groupe, faibles et lâches. Liebow (1963) met donc en lumière que, « *ne pas travailler pour les blancs est une sorte de résistance à la domination de l'homme blanc* ». Ils refusent donc le travail pour éviter de se sentir déconsidérés par leur propre communauté (Liebow 1963).

Une partie des auteurs de cette deuxième école produit des travaux marqués par un effort de théorisation de ces observations. Parmi les représentants de cette école, on citera notamment Howard Becker (1963; 1998), Erving Goffman (1961; 1973a; b; 1974; 1975), Anselm Strauss (1959; 1964; 1993) et dans une moindre mesure, Harold Garfinkel (1967).

Pour comprendre la genèse de l'*accountability* il importe de remonter à sa source, puisque la présentation des travaux fondateurs de l'école de Chicago permet de mettre en lumière, d'une part, en quoi les individus exposent le sens des objets dans et par leurs interactions et, d'autre part, de souligner les spécificités des relations d'*accountability*, en tant que catégorie particulière d'interactions, visant pour un individu à expliciter le sens de ses actes. Dans les deux sections qui suivent, je reprends successivement ces deux points, afin de poser les bases de ce concept pour, dans la partie suivante, exposer les points qui ont été gardés et aménagés par la littérature comptable.

### **1.2.1 Les principes de l'interactionnisme symbolique: la création du sens par l'interaction**

Au centre de l'interactionnisme symbolique, se trouvent les concepts d'une ontologie esquissée par Dewey, Mead et Simmel, qui peuvent être résumés de la façon

suivante : d'une part le monde est pensé à partir du niveau individuel et de l'interaction, et donc à partir des échanges et des perceptions entre les acteurs, d'autre part cette perception ne peut être construite qu'à partir du regard du chercheur qui, comme le reste des individus, donne du sens à ce qu'il voit, sans pour autant être capable d'en saisir la réalité objective (Simmel 1981). Le chercheur va observer et collecter des faits, les analyser et les interpréter pour proposer un récit argumenté d'une situation sociale composée d'individus qui, en interagissant, créent du sens social.

Ces principes généraux posés, des précisions doivent être apportées. Si l'interaction est l'unité d'analyse retenue, c'est parce qu'elle est à l'origine de la création du sens et donc du monde social. En d'autres termes, ce qui intéresse les sociologues de cette école de Chicago, c'est la manière dont les êtres humains définissent leurs représentations collectives (Blumer 1969). Pour définir le « sens », (« *meaning* »), Mead (1934), fortement inspiré par les behavioristes, décrit un processus de création de sens liant les individus les uns par rapport aux autres. Il explique que la mise en relations des individus crée du sens, lequel permet aux individus de mettre en relation les actes sociaux, par la production de références connues de ces mêmes individus. Ces références sont repérées par ces mêmes individus et tels des stimuli, poussent ces individus à réagir. Cette reconnaissance de la référence commune est rendue visible par la production d'une réaction de la part des derniers individus et prendra la forme d'une réponse adéquate au regard des autres acteurs. Le processus de création de sens est donc un enchaînement de stimuli / réponses, apportés par différents individus, qui, chacun à leur tour et en lien les uns avec les autres, s'engageront dans ce processus.

La problématique centrale de l'interactionnisme symbolique est donc de comprendre la façon dont les individus créent du sens social autour et sur des objets. Selon Blumer, un objet dans cette configuration théorique est défini comme : « *Tout ce qui peut être désigné ou auquel il est possible de faire référence*<sup>8</sup> » (Blumer 1969, p 10). Ils peuvent être de différentes natures : physique, sociale ou abstraite (Blumer 1969, p 11), c'est-à-dire, par exemple, « *des objets physiques tels que des arbres ou des chaises, d'autres êtres humains [...], des catégories d'êtres humains [...], des institutions [...], des idéaux [...], des activités [produites] par autrui, ou encore toute situation à laquelle un individu est confronté*<sup>9</sup> » (Blumer 1969, p 2).

---

<sup>8</sup> «[...] an object is anything that can be indicated, anything that is pointed to or referred to».

<sup>9</sup> «[...] Physical objects, such as tree or chairs; other human beings such as a mother or a store clerk, categories of human beings, such as friends or enemies; institutions, as a school or a government; guiding ideals, such as their commands or requests; and such situations as an individual encounters in his daily life.

A partir de cette définition, trois idées principales doivent être retenues. Premièrement, les êtres humains agissent sur les objets selon les représentations qu'ils s'en font. Ils les font donc évoluer en fonction de leurs perceptions individuelles. Pour saisir ce premier élément, il faut comprendre que la création de sens ne prend pas forme seulement au niveau des interactions interindividuelles, mais également au sein d'un même individu. De fait, les interactionnistes symboliques considèrent que cette création de sens passe par une première étape individuelle : celle de la communication entre la part agissante et indépendante de l'individu et la part soumise aux règles sociales, intégrée par l'individu. En tant qu'individu, l'être humain identifie un objet, puis il rentre en discussion avec lui-même et donc avec ses connaissances antérieures pour donner un sens à cet objet (Blumer 1969). La communication entre ce que l'individu voit et ce qu'il sait renvoie à deux entités, théorisées par Mead (1934) comme le « je » (*I*), qui représente le sujet agissant et le « moi » (*me*), qui renvoie à l'internalisation de la société par le sujet. Les deux entités sont réunies dans le « soi » (*self*) et représentent l'individu dans son ensemble. L'individu est donc considéré comme ayant des identités composites (Arrington et Francis 1993). Le « Je » représente la partie active du soi, celle qui réagit aux stimuli extérieurs et qui agit en conséquence. C'est la partie indépendante du soi. Par opposition, le « moi » représente la partie construite du soi. Elle est l'image de la société dans la mesure où l'individu évoluant dans le cadre social du groupe auquel il appartient, en a intégré des règles communes. Le « moi » et le « je » sont en confrontation constante, afin que l'individu puisse développer un comportement agissant par le « je » en adéquation avec les normes intégrées au préalable par le « moi ». Le « moi » surveille et oriente le « je » (Roberts 1991). Le premier principe de l'interactionnisme symbolique est donc un processus de confrontation et de communication entre ces deux entités du « soi », entre cette partie de l'individu qui agit et cette partie qui contrôle en fonction des valeurs intégrées. Ce processus de communication avec soi-même est une première interaction. Son mécanisme est reproduit au niveau des interactions interindividuelles.

Deuxièmement, le sens de ces « objets » est issu des interactions entre individus (Blumer 1969). À chaque interaction, l'individu cherche à obtenir de l'information sur ses interlocuteurs, et s'il le peut, utiliser des informations qu'il connaît déjà (Goffman 1973a). Il va entrer en contact avec d'autres par le langage parlé et gestuel. La communication directe et indirecte, explicite et implicite, occupe une place centrale. Ils échangent pour se comprendre. Tous seront obligés de s'adapter. Par cette interaction, ils adoptent un sens commun de l'objet (Blumer 1969). Ce sens commun sera réintégré par le « moi » qui pourra alors influencer le « je » lors de la prochaine interaction. Toutefois, ce sens commun est plus ou moins officiel car l'information échangée par les acteurs est plus ou moins transparente. De fait, chaque individu décide de manière plus ou moins consciente de divulguer de l'information



pour protéger la manière dont il veut être perçu. Ce choix dépend de la proximité des individus (sont-ils amis ou simples collègues ?), du contexte et de la nature de l'information échangée. Cette information sera réinterprétée de façon plus ou moins différente par les autres acteurs (Goffman 1973a). Le tout caractérise la définition du sens social comme subjective.

Troisièmement, ce sens commun évolue au cours du temps, puisque d'une part les interactions entre les êtres humains se produisent et se reproduisent et que d'autre part, elles confrontent des individus toujours différents (Blumer 1969). En d'autres termes, chaque fois qu'un individu est confronté à une nouvelle interaction, le sens est remis en jeu de manière plus ou moins forte et dépend de la proximité sociale et culturelle des deux individus. De fait, s'ils évoluent dans des sociétés proches, leur « moi » respectif intégrera plus de compréhensions communes que s'ils évoluent dans deux sociétés culturellement très différentes. Par ailleurs, la connaissance de l'objet peut être plus ou moins importante chez les individus. Elle sera alors plus ou moins remise en question. Si elle est faible, voire quasi inexistante, la création de sens porte alors sur un objet qui n'a pas été constitué auparavant. Mead (1934) appelle cet état la « symbolisation ».

Finalement, l'interprétation et la réinterprétation du sens sont pensées en mouvement, tel un processus au sein duquel ce sens est revisité de manière constante et de façon collective pour mieux orienter l'action des individus, que ce soit de manière individuelle ou en groupe (Blumer 1969, p5). Ce processus permet de penser la société comme un ensemble d'individus engagés dans des actions et unis par des interactions. Ces interactions sont liées par un enchaînement sans fin qui, pour reprendre les termes de Mead (1934), opèrent sous forme de stimuli / réponses. Un individu repère un objet qui l'interpelle, d'où la création de stimuli. Par une discussion entre le « je » et le « moi », l'individu agit en conséquence du type d'objet et de la connaissance qu'il a de cet objet pour produire une réponse. En parallèle, d'autres individus perçoivent la réponse du premier individu, puisque c'est une production de sens. Cette réponse est réinterprétée comme un stimulus. Les autres individus produisent à leur tour une réponse, qui sera alors perçue comme un stimulus (Mead 1934).

### **1.2.2 L'interaction créatrice de sens selon les ethnométhodologues : l'*accountability***

Une des manières de donner un sens au monde sociale est pour un individu de rendre compte aux autres individus avec lesquels il interagit (Scott et Lyman 1968). Certains sociologues de l'interactionnisme symbolique ont particulièrement étudié ce phénomène pour voir comment au quotidien, ce rendu de comptes structure les

relations sociales. Le plus connu d'entre eux est probablement Harold Garfinkel (1917-2011), qui développe une méthodologie influencée à la fois par les sociologues de l'interactionnisme symbolique mais aussi par Talcott Parsons, qui fut son directeur de thèse. Ce dernier développe dans son ouvrage *Toward a general theory of action* (Parsons 1951), une vision sociologique, selon laquelle l'acteur orchestre sa conduite en fonction des normes qui s'imposent à lui. De ce mentor, Garfinkel gardera une certaine synthétisation de l'ordre social. Il s'intéresse à la vie quotidienne des gens et cherche globalement à comprendre comment l'ordre social se maintient par une reproduction incessante et comment la coopération d'acteurs est possible (Le Breton 2004). En d'autres termes, il cherche à lier la notion d'action sociale à celle d'analyse de l'ordre social (Quéré 1987). Dans cette optique, il s'intéresse plus spécifiquement aux méthodes, notamment par l'outil qu'est le langage (Quéré 1987), mises en place de manière systématique et inconsciente par les individus pour rendre leurs comportements lisibles et descriptibles aux yeux des autres (Garfinkel 1967; Munro 1996). Ainsi, il souhaite saisir les mécanismes sociaux mis en place par les individus lors des interactions pour justifier ou excuser (Scott et Lyman 1968) leurs comportements. La finalité de sa recherche est de comprendre comment ces méthodes construisent les routines sociales, qui règlent les rapports des individus les uns par rapport aux autres. Il ne cherche pas à comprendre la société ou les faits sociaux, mais les mécanismes de création de sens de ces faits sociaux. Pour Garfinkel (1967), les individus orchestrent leur vie quotidienne de telle sorte que ces dernières soient le moins possible remises en cause. En d'autres termes, ils agissent tout en produisant de l'information pour être le moins questionné possible. Ils rendent leurs comportements compréhensibles aux autres en insistant particulièrement sur le fait que leur conduite est proche de celle qui est attendue (Garfinkel 1967, p 1). Les individus qui cherchent à rendre leurs comportements intelligibles produisent les stimuli nécessaires (Mead 1934), afin de déclencher chez les individus qui les observent une réaction démontrant que leur comportement est acceptable, mais également d'orienter dans certains cas, les interactions d'autrui.

Garfinkel part donc du principe que l'*accountability* est un acte moral (Quéré 1987), car il répond à une obligation de clarification d'un acte vis-à-vis d'autrui, formulée au nom du fait que les protagonistes évoluent dans la même société. Il part également du principe que l'*accountability* est politique (Willmott 1996), car elle vise à orienter autrui pour s'assurer que l'ordre établi perdure. Or, si on décale l'ordre établi, il est remis en cause. Autrement dit, la remise en cause d'un *statu quo* est un acte politique.

L'objectif de Garfinkel est, à partir de cette constatation, de mettre en lumière les mécanismes de ces comportements de rendus de comptes et de les classer par types afin de rendre leurs structures visibles. En d'autres termes, il cherche à éclairer les

mécanismes de production de comptes dans la vie quotidienne (Garfinkel 1967, p1), c'est-à-dire l'*accountability*. Pour ce faire, il construit une méthodologie spécifique : l'ethnométhodologie, qui se différencie de la plupart des autres travaux interactionnistes, en laissant la dimension interprétative de côté et pour ne produire que de simples descriptions (Le Breton 2004). Garfinkel s'éloigne de l'engagement social des sociologues de l'école de Chicago visant à expliciter les origines des problématiques sociales. Il considère que tout ordre social est en fait le produit d'une méthodologie, dont il faut décrire les mécanismes, mais il ne cherche pas à comprendre pourquoi l'ordre social est produit et reproduit (Willmott 1996). Il existe un point d'ombre à la compréhension de l'ethnométhodologie autour de la tension suivante : elle se veut subjective tout en définissant des processus d'*accountability* donc, de création de sens, de façon systématique (Jönsson 1998). Par conséquent, elle est complexe à définir d'un point de vue méthodologique. Dans le paragraphe qui suit, je tente d'en clarifier les principes à partir des travaux de Le Breton (2004) en m'appuyant sur quatre concepts : l'indexicabilité, la réflexivité, la typicalité et l'*accountability*.

Le premier concept est l'indexicabilité. Les ethnométhodologues partent du principe que l'action n'est analysable que dans son contexte de production issue de l'interaction puisque, c'est ce contexte qui lui donne sens. Seuls les mots ou les gestes ont des sens généraux. Dès l'instant où ils sont utilisés dans un lieu précis, à un moment précis, en réponse aux gestes et aux mots d'autrui, qui donnent naissance à l'action spécifique et locale, qui elle n'a de sens que dans ce contexte particulier. La conséquence principale de l'indexicabilité est en résumé: toute signification est locale (Le Breton 2004).

Le second concept est la réflexivité<sup>10</sup>. Par réflexivité en ethnométhodologie, il faut entendre l'idée selon laquelle le langage a une double fonction : celle de décrire mais en même temps de construire le sens. De fait, en parlant, nous donnons sens à nos actions, à nos observations et par là, nous construisons la réalité. Nous les rendons lisibles pour autrui et nous en partageons la signification avec ce dernier (Garfinkel 1967, p 8). Dans la situation observée, les acteurs n'ont pas besoin qu'on mette en lumière cette réflexivité car elle fait partie intégrante de ce qu'ils expriment. C'est une condition nécessaire à la production et à l'explicitation du sens pour les acteurs (Garfinkel 1967).

Le troisième concept est la typicalité. Garfinkel l'emprunte à la phénoménologie (Willmott 1996) et plus particulièrement à Schütz (Le Breton 2004)

---

<sup>10</sup> Cette réflexivité n'a rien à voir avec le sens que l'on donne généralement lorsque l'on parle de la capacité réflexive du chercheur vis-à-vis de lui-même (Bourdieu 2001)

qui est, avec Parsons, l'autre principal mentor du fondateur de l'ethnométhodologie. La typicalité consiste à prendre en compte le fait que les événements et les faits sociaux s'organisent de manière régulière et prévisible. Avec la typicalité, on est alors en capacité de décrire le processus complexe de formation de sens de façon ordonnée, tel un enchaînement « *d'accomplissement contingent de pratiques ordinaires organisées*<sup>11</sup> » (Garfinkel 1967, p 11).

Le dernier et principal concept est l'*accountability*, elle-même. Ce concept vise à considérer que chaque acteur est lui-même capable de rendre intelligible son action, son comportement propre (Garfinkel 1967, p 1). Au-delà, l'individu se reconnaît et se constitue dans ce processus, grâce à sa possibilité de saisir une situation qui s'impose à lui et de la transformer par les mécanismes du langage pour la transmettre aux autres (Quéré 1987). Garfinkel (1967) met notamment cet aspect en avant par sa description du transsexuel: Agnès qui se ressent femme, mais qui doit se construire en apportant elle-même les preuves de son identité sexuelle, pour les délivrer aux autres tout au long de son existence, afin de les convaincre qu'elle est bien une femme. Ces comptes rendus produits par les acteurs sont la matière première des ethnométhodologues. Cette matière première est notamment facilement récupérable en menant des entretiens, puisque cet exercice consiste justement à demander à la personne interrogée de rendre des comptes. Toutefois, les ethnométhodologues récoltent des comptes rendus également par observations et par analyses documentaires (Le Breton 2004). A partir de cette matière, les chercheurs mettent en lumière, par des processus descriptifs, les mécanismes de production du sens social, objectif ultime de l'ethnométhodologie. Le travail d'un ethnométhodologue consiste en effet à décrire précisément et avec un vocabulaire adéquat, les mécanismes issus des faits et gestes des individus, et à les rendre eux-mêmes observables (Le Breton 2004). En d'autres termes, l'ethnométhodologie consiste donc à rendre compte des mécanismes sociaux utilisés dans les pratiques courantes, faisant suite à une demande de justification par rapport à un acte qui doit être évalué en révélant des éléments supplémentaires. Ces sociologues reproduisent les techniques des acteurs, mais en l'appliquant à un autre objet. Il y a une translation de l'action décrite aux mécanismes produisant la description. Ils utilisent un effet de mise en abîme pour rendre intelligible un processus mécaniste de production de sens par ce même processus de description de sens. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'ils considèrent que tout un chacun peut être sociologue, puisque le rendu de compte est une capacité donnée à tous (Le Breton 2004).

---

<sup>11</sup> “[...] ongoing achievements of organized artful practices of everyday life.”

### 1.3 Ce que retiennent les recherches en comptabilité de l'*accountability* chez Garfinkel et les ethnométhodologues

De Garfinkel et de l'ethnométhodologie, les chercheurs en comptabilité ont gardé l'idée d'*accountability* comme processus social réglant les rapports entre les individus (Ahrens 1996; Arrington et Francis 1993; Munro 1996; Willmott 1996). Ils en déduisent qu'avant d'être technique dans le sens où elle produirait une représentation vraie, la comptabilité est sociale, puisque le but de cette dernière est de rendre des comptes et donc de donner du sens du point de vue des interactions. Autrement dit, la volonté de mettre en place des systèmes comptables sert à rationaliser et instrumentaliser un processus social pour mieux maîtriser le rendu de comptes. Cette application techniciste s'oppose à des objets économiques qu'il est nécessaire de maîtriser. Toutefois, même la pratique du rendu de comptes sur des objets économiques est une pratique sociale dans le sens où tout individu est couramment questionné sur l'utilisation de ses moyens financiers et économiques (Arrington et Francis 1993).

Pour illustrer cette pratique, Willmott (1996) décrit une scène d'*accountability*, où des parents demandent à leur fils de rapporter des justificatifs des dépenses qu'il fait. Ces justificatifs doivent apporter la preuve que l'argent est bien dépensé selon l'objectif qui lui est assigné : le financement des études du garçon (p.30-31). Ils retiennent également l'idée que ces méthodes de rendu de comptes sociaux peuvent et doivent être décrites (Munro 1996). Cet aspect est d'autant plus important que ces processus sociaux ont des conséquences sur l'utilisation technique des instruments (Roberts et Scapens 1985). Par conséquent, ces mécanismes doivent être décrits pour comprendre l'utilisation des outils techniques (Munro 1996).

Contrairement aux concepts, les emprunts méthodologiques à l'ethnométhodologie et ses disciplines sont peu importants en comptabilité. À l'exception de l'article de Jönsson (1998), ils sont le plus souvent partiels. Ahrens (1996) par exemple, choisit de conduire une ethnographie pour essayer de comprendre en quoi la pratique de l'*accountability* en Allemagne varie de celle observée en Grande Bretagne. Il ne cherche pas à décrire les mécanismes d'*accountability* qu'il juge plus ou moins similaires, mais les causes culturelles qui poussent ces mécanismes à aboutir à des prises de décisions différentes. Il en conclut que le contexte organisationnel mais également sociétal ou, pour reprendre ses mots, le contexte du public conduit à de divers raisonnements en amont qui ordonnent les mécanismes d'*accountability* différemment. Cette partialité touche au fait que les auteurs n'abandonnent pas la dimension interprétativiste (Sinclair 1995) et conceptuelle (Ahrens 1996; Ezzamel 2009) des sciences sociales, au profit de descriptions pures auxquelles appelle Garfinkel. Ils n'hésitent pas à en tirer des conclusions sociétales portant sur les

mécanismes d'*accountability* (Hoskin et Macve 1986; 1988; Roberts 1991; 1996). Les chercheurs en comptabilité construisent donc à partir de Garfinkel et du reste de la pensée de l'école de Chicago une nouvelle définition de l'*accountability*, qu'ils agrémentent avec d'autres théories issues des travaux d'auteurs tels que Giddens (1984)<sup>12</sup>, Foucault (1975) ou Habermas (1971; 1987a; b)<sup>13</sup>. Certains iront jusqu'à opérer un retour en arrière chronologique et reviendront à Mead (Roberts 1991). Leur ambition principale est de rajouter à cette vision de l'*accountability* comme pratique quotidienne, celle du pouvoir<sup>14</sup> (Willmott 1996). De fait, dans cette relation visant à clarifier et à définir le sens d'une action, entrent également en jeu les rapports de forces entre les interlocuteurs. Ces rapports, impliquant souvent des relations hiérarchiques plus ou moins marquées, induisent des rapports de pouvoir (Willmott 1996): un élève n'est pas l'égal de son professeur, de même qu'un salarié n'est pas l'égal de son responsable, un enfant n'est pas l'égal de son père ou de sa mère. Cette dimension de pouvoir devient visible avec les outils comptables (Munro 1996) et les chiffres (Boland et Schultze 1996) car ces derniers caractérisent la relation hiérarchique entre les dirigeants et/ou les propriétaires et les salariés (Roberts 1991; 1996). De manière consécutive à la problématique du pouvoir, ils tentent de réintégrer celle de la domination exercée par les outils comptables conduisant à la reproduction des systèmes sociaux (Willmott 1996). Pour la première dimension ils s'inspirent principalement des travaux de Foucault et de son ouvrage *Surveiller et Punir* (1975). En d'autres termes, au-delà du regard critique consistant à détruire les idées reçues que portent certains groupes sociaux sur les autres, cher à l'école de Chicago dont Garfinkel et les ethnométhodologues s'étaient éloignés en refusant de s'intéresser aux impacts sociétaux de la création de sens, ils réintègrent l'étude de la notion de pouvoir au sein des études sur le rendu de compte. Un tel choix de sujet et de positionnement conceptuel renforce le positionnement interprétativiste et critique<sup>15</sup> de ces travaux sur l'*accountability*.

Afin d'exposer cette réintroduction de la notion de pouvoir au sein des recherches en comptabilité, je prends le temps dans la partie suivante de définir, en premier lieu, le socle de départ utilisé par les chercheurs qui visent à poser les bases de l'*accountability*, comme un processus social réglant les rapports entre les individus quelle que soit la structure dans laquelle ils évoluent. En second lieu, je définis comment cette notion prend forme au sein des organisations, où les outils de gestion

---

<sup>12</sup> Se rapporter notamment à (Roberts & Scapens 1985), (Roberts 1991; 1996) et (Willmott 1996)

<sup>13</sup> Se rapporter notamment à (Roberts 1991; 1996) et (Langhlin 1996)

<sup>14</sup> La référence au pouvoir dans ce courant est principalement pensée à partir, soit des travaux de Giddens (Roberts et Scapens 1985; Willmott 1996), soit du travail de Foucault (Hoskin et Macve 1988; Roberts 1991; 1996).

<sup>15</sup> Au sens des théories critiques et donc de l'école de Frankfort,

jouent un rôle central. Pour ce faire, je m'appuie principalement sur les travaux théoriques de John Roberts (1991; 1996) et de Roberts et Scapens (1985), que je considère comme la base de l'*accountability*, puisque la conceptualisation qu'ils proposent sert en effet de base à de nombreux travaux en comptabilité (voire notamment, (Joannides 2012; Jönsson 1996; Messner 2009; O'Dwyer et Unerman 2008; Scott et Orlikowski 2012; Shearer 2002; Sinclair 1995; Smyth 2012; Unerman et Bennett 2004; Unerman et O'Dwyer 2006)).

## **2 Le concept d'*accountability* en comptabilité**

Afin de présenter la conception de l'*accountability* théorisée en comptabilité à partir de l'interactionnisme symbolique, je m'efforce dans un premier temps de décrire ce que les chercheurs conservent de cette notion d'*accountability*. Une telle acception conduit à penser l'*accountability* comme un processus itératif, négocié entre un individu et une communauté normative, en trois temps, comprenant :

- 1- Une demande d'explication d'un acte par un groupe d'individus rassemblés autour d'un socle normatif;
- 2- La production de comptes visant à expliciter par l'individu interrogé l'alignement de cet acte par rapport au socle normatif du groupe ;
- 3- La confirmation de l'identité de l'individu comme appartenant au groupe, car observant les mêmes valeurs et les mêmes normes.

Un tel processus itératif vise à construire l'identité de l'individu par rapport à cette communauté normative avec laquelle il interagit.

Dans un second temps, j'expose comment et pourquoi les chercheurs appliquent cette notion aux outils comptables, en montrant comment des instruments de gestion, déployés par une direction sont réinterprétés par les salariés qui les utilisent de manière à ce que ces outils prennent sens. Enfin, je discute les conséquences en termes d'*accountability* dans un contexte organisationnel organisé par les instruments de gestion. C'est dans cette partie que je décris la vision conceptuelle développée par Roberts (1991; 1996) autour des deux dimensions que sont l'*accountability* hiérarchique et l'*accountability* sociale, conduisant à la création de deux facettes identitaires de l'individu en organisation.

### **2.1 *Accountability* individuelle: une vision processuelle en trois étapes entre un individu et une communauté de valeurs**

Pour présenter ce qu'est l'*accountability* d'un individu en général, c'est-à-dire un phénomène qui permet par la suite aux chercheurs de définir les outils comptables comme des outils d'*accountability*, je recense premièrement les conditions qui rendent

l'*accountability* possible. Deuxième, je décris le processus itératif qui compose ce phénomène, constitué de trois étapes.

### 2.1.1 Conditions préalables à la réalisation de l'*accountability*

L'*accountability* dans son sens général et social est qualifiée par Roberts (1991) comme «*une pratique sociale qui vise à refléter symboliquement l'interdépendance de l'action pratique, une interdépendance qui a toujours une dimension morale et une dimension stratégique*<sup>16</sup> (p 356).» Ce processus, appliqué à l'individu, est rendu possible car ce dernier possède trois facultés. Premièrement, il est doté d'une capacité d'action et de production, qui lui permet d'une part, d'agir et d'autre part, de produire des comptes à partir de ses actions (Roberts 1991; 1996; 2001b; Roberts et Scapens 1985; Willmott 1996). Deuxièmement l'individu est soumis à des lois morales qui le poussent à rendre des comptes à ses semblables (Arrington et Francis 1993; Schweiker 1993). Troisièmement, l'individu est un acteur stratégique (Roberts 1991) qui influence l'*accountability*.

A propos de la capacité d'action de l'individu, Garfinkel (1967) écrit que la création du sens est le résultat de la production de comptes rendus d'actions et que, par conséquent, la production d'un compte-rendu par rapport à des actions est elle-même une action (Ahrens 1996). Pour Giddens (1984), dont notamment Roberts (1990; 1991; 2001b), avec ou sans Scapens (1985) et Willmott (1996) mobilisent les travaux, pour construire leurs versions de la notion d'*accountability*, l'action est le concept central pour penser la société. Giddens (1979; 1984) se base lui-même sur Garfinkel (1967) pour étayer ce raisonnement. Il considère, comme les interactionnistes, que tout phénomène social est rendu possible seulement parce que l'individu est capable d'agir. Cela lui permet, entre autres, d'entrer en interaction avec autrui et donc de créer du sens. Giddens (1979; 1984) emprunte également à Garfinkel (1967) sa notion de réflexivité, puisqu'il considère également que chaque individu est capable d'analyser sa propre construction de comptes pour la maîtriser. Par conséquent, chaque individu contrôle l'explicitation de ses propos et du sens qui en découle. Giddens n'adhère toutefois pas totalement aux paradigmes sociologiques qui donnent une place centrale aux acteurs, qui présupposent que le sens est uniquement créé dans l'interaction et qui selon lui, laisse une trop grande place à l'empirie. Autrement dit, il veut dépasser l'interactionnisme symbolique. Ce dépassement passe par la réintégration de la notion de système. Toutefois, il n'associe pas non plus complètement son travail aux théories structuralistes, qui définissent les individus comme soumis à des «*méta-forces*»

---

<sup>16</sup> «a social practice that seeks to reflect symbolically upon the practical interdependence of action, an interdependence that always has both moral and strategic dimensions»



structurantes. Il cherche une position médiane entre ces deux courants pour penser les sciences sociales et considère que les individus, par leurs capacités d'actions et d'interactions, créent des règles, des normes et mobilisent des ressources, c'est-à-dire des éléments structurels qui, par effets de miroir, pèseront sur eux. Ils sont donc contraints par des structures qu'ils ont contribuées à créer et sur lesquelles ils continuent d'agir. Il en résulte une évolution qui prend la forme d'un processus itératif translaté, traduisant une modification constante des structures par les actions des acteurs, qui demeurent contraints par ces mêmes structures (Giddens 1984).

La seconde faculté de l'individu permettant l'*accountability* est sa dimension morale. En d'autres termes, l'*accountability* est possible car il se soumet à une morale, à laquelle il est redevable. La morale est ici entendue comme le fait d'agir « *en respectant chaque individu de la même manière et de les traiter comme des finalités en eux-mêmes* » (Schweiker 1993, p 233)<sup>17</sup>. La morale a donc une dimension sociale. Cet ordre moral repose sur l'identité citoyenne de l'individu. Cette dimension citoyenne de l'individu le définit comme vivant « *sous le contrôle des lois et qui se reconnaît lui-même comme responsable et 'accountable' envers des valeurs, des coutumes, des attentes et des obligations* »<sup>18</sup> (Arrington et Francis 1993 p, 110). Cet ensemble de règles contraint l'individu. Si l'on suit Mead (1934), mobilisé directement par Roberts (1991; 1996), ou indirectement par l'emprunt à Garfinkel (Ahrens 1996; Willmott 1996), cet aspect moral est intériorisé par l'individu. De fait, Roberts (1991; 1996) explique que l'individu intègre les normes sociales véhiculées dans sa communauté et qu'il contrôle son comportement à partir de ces valeurs intériorisées. Ce contrôle se fait par rapport à la dualité du soi représenté par le « je » agissant et le « moi », contrôlant (Mead 1934)<sup>19</sup>. Par conséquent l'*accountability* est rendue possible par la prise de conscience de l'individu par lui-même, par le jugement qu'il peut porter sur lui-même. Cette prise de conscience prend forme à partir du moment où il réalise qu'il n'était pas qu'un objet pour les autres, mais également un sujet conscient, pouvant agir selon des intentions propres (Mead 1934; Roberts 1991; Roberts 1996). Le contrôle de la partie sujet de l'individu se fait par rapport aux lois citoyennes, c'est-à-dire du vivre ensemble, que l'individu a intégrées et qui sont contenues dans sa facette identitaire citoyenne. Cet ensemble de règles et de valeurs réintégrées par le citoyen proviennent de ses communautés et s'appliquent à lui parce qu'il est membre de différents groupes. Il y a donc un contrôle déontologique de la part des autres membres du groupe (Arrington et Francis 1993). Ainsi, la production des actions des individus est sous le

---

<sup>17</sup> 'act on the principle of equal respect for others, to treat them as ends in themselves'

<sup>18</sup> '[...] one living under law, as one who recognizes him-or herself as responsible to, accountable to, the values mores customs, expectations, and obligation.'

<sup>19</sup> Comme exposé en page 33.

contrôle des valeurs et des règles dans la communauté dans laquelle l'individu évolue. L'*accountability* se réalise donc en relation avec une ou plusieurs communautés normatives. Une telle intégration pousse l'individu à démontrer l'alignement de ses agissements sur ces règles collectives pour se maintenir comme membre de la communauté de valeurs et de normes (Munro 1996). De fait, au sein de l'*accountability*, l'homme est considéré comme un « animal social », qui doit être pensé en relation et en interaction avec autrui. Il est moralement responsable devant sa communauté, ce qui le pousse à rendre des comptes. L'individu accepte le respect des valeurs morales de cette communauté car il souhaite satisfaire les attentes d'autrui, pour ne pas être rejeté par ce dernier (Schweiker 1993).

Troisièmement, l'acteur dans le processus d'*accountability* est également pensé comme ayant une capacité stratégique. Ainsi, il poursuit un but ; celui de faire en sorte de convaincre que le comportement qu'il a adopté et rapporté apparaît comme conforme aux attentes formulées par la communauté de valeurs qui lui demande de justifier son comportement. Il organise donc son rendu de comptes de sorte qu'il puisse convaincre. De manière globale, il arrive à proposer une réponse correspondant aux valeurs de l'audience, car l'individu est doté de cette capacité stratégique lui permettant d'anticiper la demande d'*accountability* de la communauté normative en observant le contexte et les membres demandant des comptes et cerner, ainsi, au moins de manière approximative, leurs valeurs. Selon le degré de maîtrise du contexte et de connaissance des interlocuteurs, la stratégie est plus ou moins facile à mettre en œuvre. Il sera alors contraint de se mettre en scène (Goffman 1973) pour produire la réponse qu'il pense que ses interlocuteurs attendent de lui.

### **2.1.2 Le processus itératif de l'*accountability***

Cette triple condition de la création de l'*accountability*, fondée sur la capacité d'action de l'individu, son devoir moral envers sa communauté de valeurs et sa capacité stratégique, permet à Roberts (1991 ; 1996) de définir un processus itératif de rendu de comptes en trois temps, ce qui conduit à la redéfinition constante de l'identité, qui dans cette thèse est entendu sous le terme d'*accountability*. Ce processus itératif entre une communauté normative et un individu est un échange constant de preuves, permettant à Willmott (1996) de qualifier un tel phénomène de processus itératif négocié. En reprenant la théorie de Mead (1934), Roberts (1991) décrit l'individu comme obligé de rendre des comptes aux communautés normatives qu'il reconnaît sur les actions qu'il produit. Cette obligation de rendre des comptes a comme point de départ, une demande de comptes formulée de manière plus ou moins explicite par un référent d'une communauté normative, c'est-à-dire une personne ou un groupe tiers, ou par la partie de l'individu qui a internalisé des valeurs et des normes (Mead

1934; Roberts 1991). Cette demande interroge l'action, le comportement ou la réflexion de l'individu par rapport aux règles : cette action est-elle conforme aux règles et aux valeurs de ma communauté / à mes propres valeurs ? La demande n'est pas forcément visible ni ne résulte d'une formulation explicite. Elle peut provenir d'un appel de la conscience de l'individu. De manière constante, dans notre quotidien, nous sommes confrontés à des individus qui exposent certaines de leurs actions en y apposant tout de suite une explication, alors que nous n'avons pas formulé de demande. Nous faisons de même. Le premier temps de cette *accountability* est donc la formulation ou la perception de la formulation d'une demande, exprimée par une entité externe ou interne correspondant à des valeurs, des normes ou des règles externes internalisées par l'individu, appelant à rendre des comptes.

Cette demande induit la production d'une réponse, d'une narration (Arrington et Francis 1993; Boland et Schultze 1996), plus ou moins agrémentée de preuves et de comptes<sup>20</sup>. Cette réponse est le deuxième temps du processus et correspond au rendu de comptes<sup>21</sup>. En contexte comptable, ces preuves sont souvent agrémentées de dispositifs chiffrés (Boland et Schultze 1996). Le contenu de cette réponse arrange les preuves selon un certain ordre. L'individu, naturellement doté d'une faculté de raisonner, est en effet en capacité de produire un discours stratégique et démontrant le bienfondé de son action. Ce discours lui sert à orienter le producteur de la demande de comptes (Roberts 1991). L'herméneutique, notamment celle développée par Paul Ricœur (1983, cité par Arrington & Francis), est une méthode convoquée pour analyser cette deuxième partie du processus d'*accountability* (Arrington et Francis 1993). Quant aux résultats produits par cette demande de comptes (*outcomes* ou *outputs*), c'est-à-dire les comptes en eux-mêmes, ils sont très étudiés par les recherches en comptabilité (Munro 1996). Un tel positionnement présuppose que les comptes sont des résultats que l'on obtient et non pas une entité indissociable de l'agissement des individus (Munro 1996, p 3). Ce pan de la littérature est particulièrement foisonnant dans le champ du contrôle de gestion. Il vise notamment à comprendre comment sont construits des résultats (Kirk et Mouritsen 1996; Mouritsen, Hansen et al. 2009) qui serviront à évaluer les performances des individus au sein des entreprises et à juger si leurs prestations sont conformes, c'est-à-dire s'ils sont '*accountable*'. Ces recherches sur la production des comptes sont souvent assimilées et confondues avec les recherches sur l'*accountability*, qui m'intéressent dans ce travail. Elles visent à comprendre comment les individus donnent du sens à leurs actions en produisant des comptes (Munro 1996). Il faut comprendre qu'au sein de l'*accountability*, il y est bien

---

<sup>20</sup> Pour *accounts* en anglais.

<sup>21</sup> Quand j'utiliserai le verbe, ou toute expression dérivée de 'rendre des comptes', je ferai référence à la cette réponse, deuxième temps du processus d'*accountability*

question de production de comptes. Toutefois, ces comptes ne sont qu'un élément du processus. Ces résultats agrémentent et renseignent une réponse. Ils la renforcent. Ils font partie de l'argumentaire de la seconde phase du processus. Ces comptes et l'utilisation de ces comptes ont bien une place centrale dans le processus, sans en être la finalité.

Le troisième temps de ce processus itératif correspond à l'examen des comptes produit par l'individu interrogé sur son comportement. De fait, cette réponse est adressée à la communauté normative qui a énoncé la question. Elle est examinée par cette communauté, incarnée soit par des membres externes qui ont formulé la question, soit par le « moi » de l'individu, qui joue le rôle de l'auto-contrôleur à partir de valeurs, de règles et de normes internalisées (Roberts 1991). L'*accountability* peut donc se développer sans la présence d'autres individus, mais ne peut pas avoir lieu si l'individu n'a jamais été confronté à autrui.

L'examen de cette réponse donne lieu à une évaluation par rapport aux normes de la communauté. Si la réponse est jugée conforme aux normes, aux règles et aux valeurs en vigueur dans cette même communauté, alors la réponse d'*accountability* sera elle-même jugée conforme à celle de la communauté. Une telle décision sera la preuve de l'alignement de l'individu sur le groupe concerné (Munro 1996). Si l'alignement est approuvé, l'individu est ré-approuvé comme étant un membre de la communauté (Roberts 1991). Il peut alors se définir comme se soumettant à un ensemble de règles, de valeurs et de normes. En d'autres termes, son identité comme membre de la communauté est réaffirmée par l'appartenance au groupe (Mead 1934).

Ainsi globalement, ce processus en trois temps place l'individu dans une situation où il met en jeu sa position identitaire, puisque le processus itératif de l'*accountability* vise à confirmer ou infirmer l'identité de l'individu par rapport au groupe. Un tel questionnement place l'individu dans une position peu confortable, puisqu'on lui demande de prouver qu'il appartient bien à telle ou telle communauté normative. La dernière étape, celle de la confirmation de l'identité, résout ce dilemme identitaire. Cette dimension identitaire pousse l'individu à répondre à la demande d'*accountability* et à proposer une réponse satisfaisante aux yeux de la communauté. Elle est l'élément qui contraint l'individu à rendre des comptes à ses semblables. Elle est l'élément qui produit la renégociation constante de l'identité de l'individu. Elle est ce qui fonde l'élément moral de l'*accountability*, puisqu'elle contraint les individus à suivre les règles de la communauté (Schweiker 1993) et le pousse à développer un rapport solidaire avec autrui (Roberts 1991).

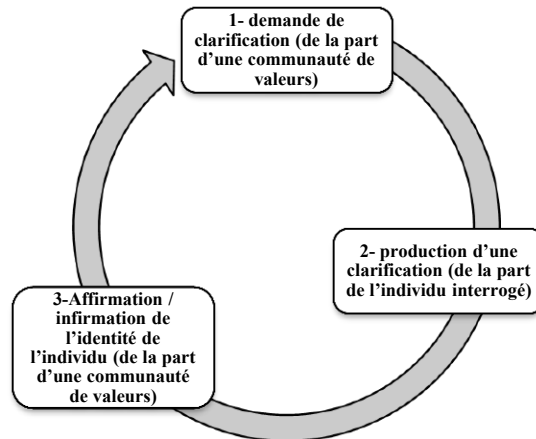


Figure 1 : Schéma du processus d'*accountability*

Cette *accountability* s'applique à différents niveaux, à commencer par celui de l'individu lui-même qui, par un dialogue entre les deux parties du « soi », juge si son comportement est en adéquation avec à ses propres valeurs. On parle alors d'*accountability* pour soi. Cette notion s'applique également entre différents membres d'un groupe, qui pousse l'individu à formuler une justification ou une excuse (Scott et Lyman 1968) vis-à-vis d'un comportement. Que l'individu soit dans un processus de rendu de comptes en relation avec lui-même, ou bien avec un ou plusieurs membres d'une communauté, ce rendu de comptes se fait toujours à partir d'un ensemble de valeurs partagées par l'ensemble des participants au processus. Autrement dit, la communauté normative existe parce qu'elle partage des valeurs et des règles, sur lesquelles les membres de la communauté doivent s'aligner. L'individu démontre l'alignement de son comportement sur cet ensemble de normes, de valeurs et de règles par la deuxième phase du processus itératif. De plus, puisque l'identité d'un individu est multiple, il appartient à différentes communautés (Arrington et Francis 1993; Roberts 1991; Schweiker 1993), personnelles ou professionnelles (Gendron et Spira 2010), auxquelles il est contraint de rendre des comptes.

Sinclair (1995) étudie les discours d'une quinzaine de managers travaillant dans une collectivité publique. Elle met en évidence que, dans un même discours, ses interlocuteurs peuvent rendre des comptes à cinq entités distinctes, représentant des groupes différents, mais également faisant appel aux convictions des managers eux-mêmes. Dans le même discours, elle observe des décalages entre des *accountability* envers des groupes et de l'*accountability* pour soi. Par conséquent, si l'entité à qui on demande des comptes reste stable au niveau individuel, l'entité qui demande des comptes et inspecte la réponse d'*accountability* varie. Elle peut être soit représentée par la partie du « moi » qui a intégré les codes de la communauté, par un individu, ou par un groupe. Le niveau passe de l'individu au groupe, démontrant que ces derniers sont intimement imbriqués pour être en mesure de penser l'*accountability*. Par conséquent,

il me semble important de noter que, d'un point de vue méthodologique, il peut être intéressant de regarder l'ensemble du processus d'*accountability*, à la lumière du groupe tout comme de l'individu.

## **2.2 Intégration de l'*accountability* individuelle en comptabilité**

L'objectif de l'intégration du processus d'*accountability* aux recherches en comptabilité est, en premier lieu, de proposer des cadres pour penser le rendu de comptes quotidien des individus en interaction avec les instruments de gestion, comme un processus de création de sens (Roberts et Scapens 1985). Les outils comptables sont alors conçus comme des systèmes formels visant à rendre des comptes, soit à l'intérieur de l'entreprise avec les outils du contrôle de gestion, soit à l'extérieur de l'entreprise avec la comptabilité financière destinée à déterminer l'impôt et à rendre des comptes de l'état de l'entreprise aux propriétaires.

Suivant cette idée, les systèmes comptables sont réinterprétés selon la théorie de la structuration (Roberts 1990; Roberts et Scapens 1985) comme étant des systèmes d'*accountability* dans la pratique quotidienne des salariés. Ces instruments sont décrits comme étant composés de ressources et de règles et produisant un langage propre. Ainsi, ils possèdent, selon la théorie de Giddens (1984), les trois dimensions qui produisent une structure : par la mobilisation des ressources, les systèmes comptables induisent des structures de domination ; par la production d'un langage, les systèmes comptables produisent des structures de signification ; enfin, par la production de règles jouant sur les comportements, les systèmes comptables façonnent des structures de légitimation. Ces outils contraignent les comportements des individus, qui doivent s'y conformer (Boland et Schultze 1996; Roberts 1990; Roberts et Scapens 1985). Toutefois, les individus agissent également sur ces outils. En effet, la direction est une entité hiérarchique éloignée dont les valeurs et les codes permettant de définir le sens des objets diffèrent de ceux des entités opérationnelles. Pour donner du sens à ces outils, les membres des entités opérationnelles doivent les retraduire selon leurs propres normes et valeurs. Ils donnent une nouvelle définition à ces outils pour que les actions liées à ces instruments aient elles-mêmes du sens par rapport à la communauté dans laquelle ils évoluent (Garfinkel 1967). Ainsi, les actions des individus sont à la fois influencées et influent sur les instruments de gestion ou les pratiques organisationnelles (Roberts 1990; 1991; Roberts et Scapens 1985). Roberts et Scapens (1985) distinguent alors les systèmes comptables, qui correspondent à la définition formelle donnée par la direction et les systèmes d'*accountability* qui renvoient, eux, à l'interprétation des salariés qui utilisent ces instruments au quotidien. En fonction de ces valeurs et de ces habitudes de rendus de comptes, les acteurs agissent donc sur ces outils, tout en intégrant les contraintes qu'ils rencontrent au jour le jour.

L'*accountability*, en tant que pratique sociale de rendu de comptes, peut donc être considérée comme influençant toute vie en organisation et notamment les outils, ainsi que les comportements des individus face aux outils comptables.

Par conséquent, l'*accountability* est disparate et transparait par les actions des individus.

Cette vision générale de l'*accountability* en organisation, qui lie les instruments de gestion aux pratiques organisationnelles pour donner du sens aux actions des individus évoluant dans ces mêmes organisations, a été fixée par Roberts et Scapens (1985) mais les travaux sur l'*accountability* continuent, suite à cet article fondateur, de se développer. Le but de ces travaux est d'éclairer les rapports d'*accountability* au sein du contexte organisationnel, c'est-à-dire entre les outils et les individus travaillant au sein des organisations.

La présentation de ces rapports d'*accountability*, principalement autour des travaux de Roberts (1991 ; 1996), est l'objectif de la partie suivante. Je commence par présenter l'*accountability* dite hiérarchique, ses fondements, ainsi que ses caractéristiques. Dans un second temps, je m'attarde à définir l'*accountability* sociale en adoptant la même démarche que pour l'*accountability* hiérarchique, tout en étant attentive à lier ces deux catégories. Puis, dans un troisième temps, je montre en quoi ces deux dimensions sont interdépendantes et conduisent à la création de deux facettes identitaires de l'individu en organisation.

### **2.3 *Accountability* au sein des organisations: le poids des outils**

Repenser l'*accountability* à la lumière des pratiques comptables au sein des organisations pousse Roberts (1991 ; 1996) à développer une conceptualisation, croisant deux types d'*accountability*. La première, dite hiérarchique, décrit la relation d'allégeance et lie le salarié à son entreprise. Pour contrôler cette relation contractuelle (Mares 2008), les autorités hiérarchiques des organisations mettent en place des systèmes comptables qui permettent de vérifier que l'employé accomplit son travail et que l'entreprise, poursuit les objectifs qu'elle s'est fixée. Elle se définit donc par les échanges de comptes qui prennent place à distance. Ce premier type d'*accountability* a une dimension assujettissante (Foucault 1975).

En parallèle, les employés continuent d'échanger des informations en face-à-face afin de clarifier leur comportement vis-à-vis des individus qui évoluent dans la même organisation qu'eux. Ces relations impliquent autant les supérieurs hiérarchiques que les collègues. Par ce rendu de comptes, ils développent des liens avec leurs collègues, qui subissent les mêmes conditions d'*accountability* hiérarchique. Petit à petit, une communauté se forme autour de valeurs et de règles communes, dont

le principal fondement est la résistance à ce système assujettissant par une solidarité mutuelle. Il se forme une identité regroupant les individus résistants. Ce deuxième type d'*accountability* est qualifié de social et par conséquent, nommé « *accountability social* ».

Roberts (1991 ; 1996) théorise l'*accountability* hiérarchique à partir des travaux de Foucault (1975) sur les techniques disciplinaires et le lien « pouvoirs-savoirs ». Il s'appuie sur Habermas (1987) et ses concepts de « travail » et « d'agir communicationnel », également appelé « interaction » pour asseoir son concept d'*accountability* sociale en lien avec celui d'*accountability* hiérarchique.

Roberts (1991 ; 1996) construit donc une typologie dynamique des *accountability* en contexte organisationnel, que j'interprète comme composée d'une dimension verticale liant l'individu seul à son organisation autour du devoir qui lui incombe, devoir dû à la relation hiérarchique qu'il entretient avec l'organisation. Cette relation est matérialisée par les instruments de gestion, empruntée de pouvoir et prend forme à distance. Cette conceptualisation est également composée de ce que j'interprète comme de multiples dimensions horizontales reflétant le soutien réciproque entre collègues des individus subissant l'*accountability* hiérarchique, appelée l'*accountability* sociale. Ces relations d'*accountability* sont considérées comme prenant place entre des individus à des niveaux hiérarchiques quasi égaux. Elles ne sont pas, par conséquent, caractérisées par de fortes relations de pouvoirs. Tout en allégeant les effets de la première dimension, l'*accountability* sociale rend l'*accountability* hiérarchique supportable et donc possible.

Ces deux dimensions de l'*accountability* permettent de former le 'soi' (self) c'est-à-dire l'identité des individus en contexte organisationnel. L'*accountability* hiérarchique forme les composantes individuelles du 'soi', alors que l'*accountability* sociale conduit à développer les éléments sociaux du 'soi'.

### **2.3.1 L'*accountability* hiérarchique**

Roberts (1990 ; 1996) forge le concept d'*accountability* hiérarchique à partir des travaux sur la discipline de Michel Foucault (1975). Ce rendu de comptes envers la hiérarchie correspond à la vérification par l'organisation de l'alignement du comportement de l'employé sur l'objectif de cette dernière. La hiérarchie renvoie à une autorité supérieure diffuse et non visible.

La discipline chez Foucault est définie comme « *le mécanisme de pouvoir par lequel nous arrivons à contrôler dans le corps social jusqu'aux éléments les plus ténus, par lesquels nous arrivons à atteindre les atomes sociaux eux-mêmes, c'est-à-dire les individus* » (Foucault 1981, p 191) et les techniques disciplinaires, qu'il entend comme « *les techniques d'individualisation du pouvoir ; comment surveiller*



*quelqu'un, comment contrôler sa conduite, son comportement, ses aptitudes, comment intensifier sa performance, multiplier ses capacités, comment le mettre en place où il sera le plus utile ?* » (Foucault 1981, p 191). De fait, pour comprendre la notion de discipline chez le philosophe français, il est nécessaire de revenir à l'objectif principal de Foucault : repenser le pouvoir, pour comprendre comment il agit sur le sujet, c'est-à-dire comprendre « *comment le pouvoir domine et se fait obéir ?* » (Foucault 1978b, p 532), et cela, au-delà d'une structure étatique incarnée par des institutions, c'est-à-dire au-delà d'une macro structure qui dominerait les individus. Il cherche à le penser comme une trame de micro mécanismes de pouvoirs<sup>22</sup> agissant sur les individus, et plus particulièrement sur et au travers de leurs actions. Les relations de pouvoir chez Foucault sont pensées en interdépendance avec la notion de savoir, puisque c'est par le savoir que s'imposerait le pouvoir. Il différencie le savoir de la connaissance, qui doit être entendue comme « *la mise en œuvre d'un processus complexe de rationalisation, d'identification et de classification des objets indépendamment des sujets qui les connaît* » (Revel 2008, p 119). Quant au savoir, il est défini comme « *le processus par lequel le sujet de connaissance, au lieu d'être fixe, subit une modification lors du travail qu'il effectue afin de connaître.* » (Revel 2008, p 119). L'organisation du savoir selon un processus rationalisé c'est-à-dire ordonné, prenant place à partir de l'âge classique foucauldien (la fin du XVII<sup>e</sup> et XVIII<sup>e</sup> siècles) opère une organisation du monde. C'est la manière dont le savoir est organisé qui structure les relations de pouvoir. Cette structuration passe par la mise en place de techniques que l'on retrouve dans les différentes institutions, par exemple, celles se rapportant à l'éducation dont la technique disciplinaire principale serait l'examen (Hoskin et Macve 1988). L'examen ordonne ce qui doit être connu, et comment la connaissance doit être exprimée (Foucault 1975). L'examen pousse les élèves à rendre des comptes sur leurs aptitudes et leurs compétences par rapport à un type de savoir déterminé (Hoskin et Macve 1988). Il conduit l'individu à se transformer pour être apte à répondre aux exigences. En d'autres termes, le processus d'assujettissement opère par l'accès à la connaissance, qui se réalise selon un processus défini, ordonné, imposant à l'individu une manière d'agir. Au final, il n'y a qu'une manière d'apprendre, réglée selon un processus précis.

Ainsi, le pouvoir n'est pas pensé comme un système de domination, comme une chape de plomb agissant sur les individus. Pour Foucault, le pouvoir, ou plutôt les pouvoirs, puisqu'ils n'émanent pas d'une autorité suprême mais sont diffus, est un concept relationnel (Revel 2008) qui connecte, d'une part, des individus entre eux et, d'autre part, des individus et des institutions. Plus précisément, pour le philosophe, les

---

<sup>22</sup> Chez Foucault, le pluriel est fondamental, puisque le pouvoir est conçu comme une trame de micro pouvoirs qui agissent en relation les uns avec les autres et par rapport à des individus qui peuvent plus ou moins agir sur ces relations de pouvoirs.

relations de pouvoir sont régies par des rapports hiérarchiques classiques, conduisant à une domination, mais ces rapports hiérarchiques n'émanent pas forcément de structures. Pour reprendre ses propres mots : « *Les relations de pouvoir existent entre un homme et une femme, entre celui qui sait et celui qui ne sait pas [...]. Dans la société, il y des milliers de rapports de force, et donc, de petits affrontements, de micro-luttes en quelque sorte.* » (Foucault 1977, p 406). Ainsi, le pouvoir est conçu comme un réseau de micro relations de pouvoir qui constituent la société (Bert 2011). Ces relations de pouvoir prennent la forme de relations où l'équilibre entre les protagonistes est constamment remis en jeu. Ces relations sont considérées comme toujours réversibles. Il exclut toute dimension déterministe. Par conséquent, à chaque relation de pouvoir est associée la possibilité de la résistance (Foucault 1977) à un équilibre qui peut constamment être rompu. Ainsi, chez Foucault, il n'y a pas un dominant et un dominé mais des mécanismes de pouvoir, des techniques disciplinaires qui proviennent et s'appliquent à chaque individu, visant à l'assujettir et à le placer dans une situation de solitude par rapport aux autres. Foucault parle d'individualisation du sujet par les mécanismes de pouvoir. Le degré d'assujettissement varie dans le temps et selon les relations qu'entretiennent les protagonistes les uns avec les autres (Foucault 1977).

Cette vision permet d'introduire le point central de la philosophie de Foucault prise dans sa globalité : le processus de subjectivation (Revel 2008), qui permet de penser le sujet par rapport à une vérité (Bert 2011), donnée comme vraie à et par l'individu. Ainsi, tout au long de ses réflexions, Foucault cherchera à répondre à la question suivante : comment l'individu se construit par rapport à ce régime de vérité ? Cette construction est pensée dans sa dimension historique (Revel 2008), visant à conceptualiser la manière dont est réalisée la construction du sujet, qui est le résultat de l'évolution d'une situation contextuelle, qu'il est nécessaire d'analyser minutieusement. Au cours du développement de la philosophie de Foucault, cette subjectivation est, dans un premier temps, pensée par les moyens de connaissance qui permettent d'accéder à la conceptualisation du sujet et qui assujettissent ce dernier. Foucault dénombre trois modes de subjectivation : la production d'un langage ; la division de la société ; les mécanismes du pouvoir. Dans un second temps, il essaie de comprendre comment le sujet se forme par lui-même (Foucault 1976; Revel 2008). Pour éclaircir le concept d'*accountability* hiérarchique, seuls le premier temps de sa réflexion et la troisième forme de subjectivation m'intéressent ici<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Dans la première partie empirique, je mobilise une autre partie des travaux de Foucault portant sur la formation du sujet par lui-même.

Dans *Surveiller et Punir* (1975), Foucault, par la description du système carcéral, pense l'évolution du sujet et de son rapport au pouvoir en fonction de la manière dont les individus étaient et sont punis face à la loi. Il note ainsi un changement important dans la manière de fonder le pouvoir sur l'individu. Sous l'Ancien Régime, la personne désignée coupable est punie en public, par un système de supplice donné en spectacle. Ce système vise à blâmer l'individu rendu responsable du crime ou délit par l'ensemble de la population et à exclure le condamné de la société. A la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle, un changement s'opère, laissant place à un nouveau système : le système carcéral. Ce système conduit au bannissement en emprisonnant l'individu. Dans le même temps, le règlement des peines, mesurant chaque crime et émanant de la société, produit un code permettant à chaque individu de savoir comment se comporter en société, au risque de se retrouver châtié. L'individu devient l'objet de ce code auquel il doit se soumettre (Foucault 1975). Ce système de code, par la force de l'exemplarité, place l'ensemble des sujets dans une situation de surveillance, qui se développera dans l'ensemble des institutions. Cette surveillance ordonne les individus, les localise. Le pouvoir n'opère donc plus par exclusion, mais par inclusion du sujet (Foucault 1978a, p 466).

A partir de cette constatation, Foucault essaie de comprendre comment ces micro-relations de pouvoir se diffusent par les institutions. Ce dernier élément lui permet de penser deux niveaux de pouvoir : le niveau disciplinaire, produisant et individualisant les individus les uns par rapport aux autres et le niveau juridico-politique, masquant, grâce à des institutions visant à organiser la vie en société, ce premier niveau d'assujettissement (Bert 2011). Cette diffusion opère grâce aux fameuses techniques disciplinaires, qui se construisent grâce à des processus historiques longs et complexes que Foucault cherche justement à mettre en avant<sup>24</sup>. Au sein des recherches en comptabilité, il existe un courant dit foucauldien, qui considère que les outils comptables sont des techniques disciplinaires, qui assujettissent l'individu (Graham 2010; Hoskin 1996; Hoskin et Macve 1986; 1988; Lambert et Pezet 2011; Miller et O'Leary 1987). Ces techniques comptables, techniques calculatoires, et, plus précisément, de contrôle de gestion (budgets ou calcul de coûts) ordonnent les comportements des individus (Lambert et Pezet 2011; Miller et O'Leary 1987), et les transforment (Graham 2010; Townley 1993) en leur demandant des résultats (Hoskin et Macve 1988). Ces techniques, répartissant les comportements dans l'espace organisationnel, sont construites au cours d'un processus historique et rendent les individus gouvernables et par conséquent obéissants et maniables (Miller et

---

<sup>24</sup> Notamment pour expliquer ces mécanismes dans le système carcéral ou dans les hôpitaux psychiatriques.

O'Leary 1987). L'entreprise transforme les individus et a un rôle disciplinaire sur la société.

Roberts (1991 ; 1996) s'inspire de la vision disciplinaire de ces outils comptables pour penser l'*accountability* hiérarchique. Il part de la vision du marché du travail, comme outil disciplinant les individus. Il commence par décrire le processus de recrutement comme inégalitaire, puisque c'est l'entreprise qui « *juge et classe* » les postulants en fonction « *d'une image idéalisée de ce qu'on attend d'eux* » (Roberts 1991, p 358). Les candidats, soucieux d'obtenir le poste, cherchent à se conformer à cette image. En même temps, ils se placent dans une situation de compétition, s'isolant alors les uns des autres. Ainsi, avant même de se trouver dans une situation d'*accountability* réglée par un contrat, l'individu transforme son image pour apparaître le plus conforme possible, pour être intégré par et dans l'entreprise. Une telle tentative de conformité transforme l'identité de l'individu qui veut être intégré dans l'organisation. Si l'individu obtient le poste, il devra sans cesse démontrer qu'il correspond aux qualités pour lesquelles il a été recruté. Pour garder son emploi et pour assurer son ascension dans l'entreprise, indexée en partie sur ses performances par rapport aux critères sur lesquels il a été recruté, il tente de manière constante de contrôler son image afin d'apparaître conforme aux attentes. La situation de compétition entre collègues pour évoluer dans l'organisation et donc d'individualisation demeure, tout comme la nécessité de répondre à cette demande de conformité. Il y a donc un assujettissement continu de l'individu. Cette démonstration de la performance passe par la production de résultats comptables. Selon Roberts (1991 ; 1996), l'aspect disciplinaire des outils comptables est d'autant plus fort que le résultat émanant de ces instruments est à la fois considéré comme le but à atteindre et comme une image des actions accomplies par l'employé par rapport à cet objectif. Le résultat comptable produit représente la performance de l'individu et donc sa capacité à atteindre ces dits objectifs. Cette image est peu lisible du fait qu'elle est synthétisée sous forme de valeurs numériques. Elle apparaît donc comme provenant d'un processus scientifique. Les systèmes comptables imposent les résultats attendus et rendent visible la performance des salariés, tout en rendant invisibles ceux qui fixent les conditions de résultats. Il y a donc une asymétrie de pouvoir dans le rendu des comptes entre la hiérarchie - définie, suivant le modèle du *panoptique* c'est-à-dire comme intangible, invisible et diffuse dans l'organisation - et le salarié, qui prend place dans la distance et limite la manœuvre des sujets dans l'*accountability* (Goodall et Roberts 2003). Les individus ne peuvent ni discuter le contenu de la demande, ni de la réponse contrairement à une situation d'*accountability* en face-à-face. Les outils comptables, par leurs aspects disciplinaires produisent des routines, elles-mêmes disciplinant l'*accountability* et imposant une manière de se comporter pour atteindre les résultats chiffrés et transforment les individus (Roberts 1991 ; 1996).

De manière plus globale et pour résumer les effets des routines d'*accountability* hiérarchique, Roberts (1991) reprend la figure du miroir, qu'il emprunte à Merleau-Ponty (1945, cité par Roberts (1991 ;1996)). Il démontre que l'*accountability* hiérarchique, par un système d'image attendue et produite par l'organisation de ce que le salarié doit être et faire, assujettit ce salarié. Ce dernier cherche à se conformer à cette image pour obtenir ce qu'on lui promet en échange d'un contrat (un salaire, une promotion, etc.). Cette transformation prend forme à distance, entre une autorité non-visible et diffuse cherchant à gouverner les individus vers un but et un individu face à des outils. Par ce processus, il transforme ce qu'il est, sans avoir de marge de manœuvre pour négocier ce qu'on attend de lui. Il adapte donc ses actions et par conséquent, son identité dans un processus individualisant (Robert ; 1991). C'est donc pour cette raison que Roberts (1991; 1996) conceptualise l'*accountability* hiérarchique comme conduisant à la construction individuelle de l'identité de l'individu.

### **2.3.2 L'*accountability* sociale**

Le premier travail de Roberts (1985), accompagné pour l'occasion par Scapens, consiste à réinterpréter les outils de gestion dans leur contexte de création de sens grâce à la théorie de la structuration. Ils montrent comment ces outils, visant à rendre des comptes à la direction, sont réinterprétés par les salariés pour se conformer aux pratiques quotidiennes d'*accountability* construisant les interactions entre les individus. Lorsqu'il théorise la dimension d'*accountability* hiérarchique (1991; 1996) par rapport à des outils comptables, Roberts conceptualise en parallèle une seconde dimension de cette *accountability* : l'*accountability* sociale. Cette dernière est un processus interactionniste qui prend forme à partir de relations de face-à-face entre des individus qui travaillent dans le même espace physique ou qui sont amenés à se croiser. Ils se rendent des comptes pour éclairer leurs comportements respectifs (Roberts 1991; 1996). En d'autres termes, cette relation ouvre un espace de discussion (Roberts 2001b) par des échanges directs avec autrui (Roberts 1991).

Roberts construit le lien entre les deux dimensions de l'*accountability* et par la même l'*accountability* sociale à partir des travaux de Jürgen Habermas<sup>25</sup> (1987a; b). Il écrit à ce propos : « *Dans l'optique d'expliquer la nature des formes sociales de l'accountability et de la distinguer de ses formes individuelles, nous utiliserons la*

---

<sup>25</sup> Habermas fait d'ailleurs référence dans son ouvrage, la *Théorie de l'agir communicationnel*, à Mead pour fonder son concept d'agir communicationnel.

*distinction posée par Habermas entre « travail » et « interaction.<sup>26</sup> »* (Roberts 1991, p 360).

Le projet d'Habermas s'inscrit dans la continuité du marxisme et de sa critique. Il appartient à la deuxième génération de l'école de Francfort, dont le travail vise à opérer une refondation du marxisme en prenant de la distance avec les régimes totalitaires<sup>27</sup> pour y réintégrer la dimension démocratique. Les tenants de cette école souhaitent dépasser le présupposé selon lequel la transformation du capitalisme induirait au bout d'un certain temps l'auto-libération du prolétariat<sup>28</sup>. Pour cela, ils tentent de réintégrer la notion de raison qu'ils empruntent à Kant. Pour ce dernier, l'individu est naturellement doté d'une raison dite « propre », pour lui permettre d'accéder à la connaissance et d'agir (Kant 1788).

On retrouve dans l'œuvre d'Habermas l'idée du sens de l'histoire, de la construction d'un monde selon un processus prédéterminé. Quand un stade est atteint, il n'y a plus de retour possible. Habermas garde également la domination grandissante du système économique sur le politique et le social. Il se place cependant dans un second stade du capitalisme, où la distinction entre infrastructure et superstructure n'est plus puisque le politique et l'économique ne sont plus deux sphères distinctes (Giddens 1977). A partir de ce présupposé, Habermas tente d'intégrer à la philosophie d'inspiration marxiste la nécessité démocratique. Pour cela, Habermas cherche à réintégrer la raison comme un concept communicationnel permettant de faire émerger un consensus démocratique. Il redonne de la place au raisonnement individuel en interaction avec autrui et s'oppose ainsi à la notion des structures économiques déterminantes, présentes chez Marx. Il définit le sujet comme rationnel, c'est-à-dire capable « *de parler et d'agir. [La rationalité] se traduit dans des modes de comportement pour lesquels de bonnes raisons peuvent à chaque fois être exhibées. Cela signifie que les expressions rationnelles sont accessibles à une appréciation objective [...]* » (Habermas 1987a, p 38). En d'autres termes et à partir de cette définition du sujet, il cherche à répondre à la question suivante : comment faire pour que la raison ne soit pas imposée mais le résultat d'un compromis collectif ? Plus précisément, chez Habermas, il y a la volonté de proposer un modèle dialogique, qui questionne les éléments contextuels nécessaires à ce consensus démocratique. Ces éléments peuvent être résumés en deux activités dialogiques : d'une part, la capacité à raisonner et à élaborer une stratégie et d'autre part, la capacité d'entente entre les

---

<sup>26</sup> “In order to explain the nature of socializing forms of *accountability* and distinguish these from individualized forms, we will make use of Habermas' distinction between ‘work’ and ‘interaction’.

<sup>27</sup> Principalement le stalinisme.

<sup>28</sup> Voir notamment les travaux d'Adorno et d'Horkheimer autour de la Théorie du fascisme.

individus (Lavelle, Dubreuil et al. 2010). Il tente alors de penser ces individus en relation, pour qu'ils puissent s'accorder sur un compromis, leur permettant de vivre ensemble dans une société plus juste et égalitaire (Habermas 1987a, p 15). Ainsi, chaque sujet met sa raison propre au profit du bien commun, ce qui permet à Habermas de penser l'intersubjectivité. Ce processus prend forme grâce à la capacité communicationnelle des sujets. Il est orchestré par le langage. Habermas résume cette idée dans le concept d'« agir communicationnel », défini comme « *un type d'interactions qui sont coordonnées par des actions langagières (Sprechhandlungen) sans toutefois coïncider avec elles* » (Habermas 1987a, p 118). Ainsi, les sujets sont en mesure de confronter leurs raisons et d'arriver, grâce à elles, à élaborer un compromis. Chez Habermas, ce compromis est, une fois trouvé, stable et universel<sup>29</sup>. Il permet de laisser les gens vivre ensemble, si ces derniers adoptent un comportement responsable, s'ils sont « *capable[s] d'orienter [leurs] action[s] selon les prétentions de validité intersubjectivement reconnues* » (Habermas 1987a, p 31).

En résumé, pour résoudre le dilemme conduisant à l'imposition d'une raison collective nécessaire au dépassement du système capitaliste, Habermas propose que cette raison soit utilisée de façon stratégique vers un compromis entre les sujets, tous dotés d'une raison propre. Ce compromis n'est possible que par l'introduction de l'agir communicationnel. Ainsi pour résoudre le problème selon lequel il manque une dimension démocratique au marxisme, Habermas tente de réintroduire dans la philosophie du matérialisme historique une dimension interactionniste.

C'est sur ce concept d'agir communicationnel (Habermas 1987a; b) que Roberts (1991) construit la seconde dimension de sa typologie d'*accountability* appliquée à l'organisation, ou plus précisément à partir de la distinction élaborée par Habermas entre le concept de « *travail* » (Habermas 1971), relatif à la capacité stratégique de l'individu (Lavelle, Dubreuil et al. 2010) et celui « *d'interaction* », également appelé « *action communicative* » (Habermas 1971), relative à sa capacité d'entente (Lavelle, Dubreuil et al. 2010). Par la notion d'agir communicationnel, Habermas cherche à refonder le concept de rationalisation de Weber. Il définit donc l'action communicative comme le produit de la capacité d'agir communicationnel d'un

---

<sup>29</sup> Chez Habermas (1987), la discussion conduit à l'établissement d'un compromis universel, stable dans le temps, qui, une fois atteint ne bougera plus. Cet aspect, central dans la théorie du philosophe allemand, est quelque peu contradictoire avec l'interactionnisme symbolique en général et Mead (1934) en particulier, sur lequel Roberts (1991; 1996) se fonde pour définir l'*accountability*. De fait, comme Blumer (1969) le note, en précisant bien qu'il s'appuie lui-même sur Mead, l'interactionnisme symbolique considère que la définition du sens est remise constamment en discussion. Même si l'emploi de la double dimension de Roberts (1991; 1996) paraît adéquat pour penser l'articulation de l'*accountability* sociale et l'*accountability* hiérarchique, les fondements de la théorie d'Habermas peuvent se montrer en contradiction avec la base du modèle fondée sur Mead (1934). Ce point m'apparaît comme une limite périphérique du modèle de Roberts (1991; 1996).

sujet. Cette typologie différenciée émane du travail d’Habermas qui vise à redéfinir le principe de légitimité en vigueur dans le second stade du capitalisme, qui a conduit à la fusion de la dimension politique et économique (Giddens 1977). Dans ce second stade, la légitimité des élites est de nature technocratique car elle repose « *sur la capacité des élites à ‘manager’ correctement l’économie et soutenir la croissance économique.* » (Giddens 1977p, 205). La particularité de cette ère du capitalisme est fondée sur l’effondrement de la distinction entre ces principes qui, en se renforçant, permettent au système de se perpétuer. Plus précisément, cette particularité repose sur une situation où le concept de « *travail* » domine celui d’« *interaction* ». Chez Habermas, le concept de « *travail* » est entendu comme « *toutes actions déterminées et rationnelles* » c’est-à-dire à la fois celles produites par des lois techniques ou des intentions stratégiques, « *basées sur un savoir analytique* » (Habermas 1971, p 92) ; et celui d’« *interaction* » comme « *les actions communicatives, [...] gouvernées par des normes consensuelles engageantes, qui définissent des attentes réciproques par rapport à un comportement et qui doivent être reconnues au final au moins entre deux personnes*<sup>30</sup> » (Habermas 1971, p 92). En d’autres termes, le concept d’« *interaction* » fait référence à des relations régissant des rapports sociaux.

Dans l’ensemble de son œuvre, Habermas essaie d’inverser ce rapport de force entre le travail et l’interaction nécessaire au dépassement de la société capitaliste, pour fonder un monde socialiste démocratique (Habermas 1971, p 88).

L’*accountability* sociale est définie (Roberts 1991) à partir du concept d’action communicative également appelé « *interaction* » (p 360), qu’Habermas, construit entre autres à partir des travaux de, Dewey (1903), Mead (1934) et Parsons (1951), c’est-à-dire à partir des mêmes sources d’inspirations que Garfinkel (1967)<sup>31</sup>. Bien que les travaux d’Habermas et de Garfinkel aient des visées différentes, ce que Roberts (1991 ; 1996) semble retenir de la dimension d’interaction chez Habermas n’est pas sans rappeler le concept d’*accountability* chez Garfinkel. Autrement dit, Roberts (1991 ; 1996) conserve l’idée de l’existence de l’*accountability* sociale dont les fondements sont à retrouver dans les travaux de Mead (1934), qu’il théorise en première partie de son article hors contexte organisationnel, pour la réintroduire en contexte organisationnel en relation avec le concept d’*accountability* hiérarchique. Toutefois, c’est grâce au système interagissant de « *travail* » et d’« *action communicative* » conceptualisé spécifiquement par Habermas (1987) que Roberts (1991) lie les deux

---

<sup>30</sup>«[...] communicative action [...] governed by binding consensual norms, which define reciprocal expectations about behaviour and which much be understood and recognized by at least two acting subjects.»

<sup>31</sup> Habermas discute même directement avec les travaux de Garfinkel et les ethnométhodologues dans l’introduction de “Théorie de l’agir communicationnel”, voire notamment p 141-147.



dimensions de *l'accountability* tout en définissant *l'accountability* sociale. Plus précisément, *l'accountability* hiérarchique correspond au concept de « *travail* » et *l'accountability* sociale au concept d'« *action communicative* ». La première, produite à distance, domine et permet, grâce aux instruments comptables, de récupérer les informations nécessaires concernant les performances de leurs salariés. L'asymétrie des pouvoirs se réduit dès l'instant où les résultats sont discutés en interaction directe, puisque lorsque *l'accountability* sociale prend forme, est rendu visible à la fois, les protagonistes impliqués dans la relation d'*accountability* (la hiérarchie a alors un visage) et les raisons qui ont conduit à tel ou tel résultat comptable.

Toutefois, *l'accountability* sociale ne se limite pas à la fourniture de comptes en situation de face-à-face visant à expliquer à ses supérieurs hiérarchiques un résultat chiffré provenant de ses actions. Cette notion englobe également toute les relations de rendu de comptes que développent les individus au sein d'une organisation, la manière dont chacun de ses collègues, par des échanges directs, comprend son travail. Par ces actions relatives à leur travail respectif, les individus interagissent et développent des compréhensions communes des systèmes comptables qui leurs sont imposés par la hiérarchie (Roberts et Scapens 1985). Une telle compréhension du travail de l'autre permet aux employés qui subissent une même relation d'*accountability* hiérarchique, et qui produisent parfois des résultats en-dessous des attentes ou qui ont du mal à supporter cette recherche de performance, de rendre des comptes à leurs collègues. Ils développent ensemble une relation basée sur l'empathie et le réconfort (Roberts 1991). Cette attention interpersonnelle est renforcée par le fait que les employés subissent des pressions similaires. Ces relations sont d'autant plus fortes que les personnes échangeant des comptes évoluent à des niveaux hiérarchiques quasi égaux, limitant les influences des relations de pouvoir (Roberts 1991)<sup>32</sup>.

Ainsi, à côté de l'explication des résultats comptables à ses supérieurs hiérarchiques en situation de face-à-face, une deuxième forme d'*accountability* sociale apparaît alors. Cette dernière est construite entre pairs, autour de normes et de représentations communes permettant de comprendre le travail d'autrui et de faire face à une autorité disciplinante, à laquelle il faut obéir et donc qu'il faut rendre supportable. *L'accountability* sociale a donc une fonction salvatrice par le support que l'individu trouve chez autrui. Les possibilités d'*accountability* sociales sont nombreuses et englobent autant de groupes différents qu'une organisation peut compter de communautés de valeurs. Elle permet ainsi de construire la facette identitaire sociale

---

<sup>32</sup> Ce qui peut être relativement problématique avec une vision foucauldienne, car la conception du pouvoir, qui agit de manière relationnelle et non pas selon une structure dominante.

de l'individu évoluant en organisation, en contact avec ces différentes communautés normatives.

Le schéma suivant reprend les deux dimensions de l'*accountability* conceptualisées par Roberts. Suivant l'article de 1991 visant à définir les différentes dimensions conduisant à la définition de l'identité de l'individu, il expose ces dimensions appliquées à un individu. Pour une représentation complète de ce modèle, il faudrait le dupliquer à chaque membre de l'organisation. Les flèches grises représentent l'*accountability* sociale. La flèche noire, quant à elle, renvoie à l'*accountability* hiérarchique.

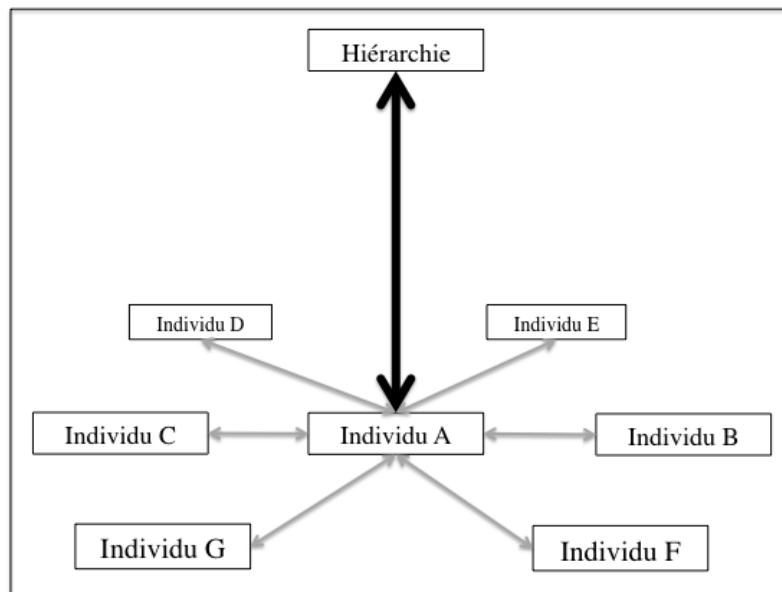


Figure 2 : Schéma des dimensions organisationnelles d'*accountability*

### 2.3.3 L'interdépendance des deux dimensions et la primauté de l'*accountability* sociale

Pour Roberts (1991; 1996), les deux dimensions de l'*accountability* ne peuvent être pensées séparément et ceci pour deux raisons. Premièrement, la violence subie par le système d'*accountability* hiérarchique renforce la nécessité d'expliquer à ses collègues le résultat de ses actions et de discuter du sens à donner aux outils comptables qui exercent des pressions sur les individus. Les besoins d'échanger entre employés sont augmentés par la nécessité de s'unir dans l'adversité. Le stress, voire le mal-être issu de l'*accountability* hiérarchique, est alors compensé par les bienfaits de l'*accountability* sociale, reposant sur les espaces de parole qu'il ouvre. Le processus individualisant est compensé par le processus socialisant ou « humanisant », pour reprendre le terme de Roberts (1991, p 364). Au final, les deux *accountability* s'entretiennent mutuellement. L'une n'existe pas sans l'autre. Deuxièmement, ces deux dimensions sont intimement liées car elles apparaissent en compétition. Elles

poussent alors l'individu à trancher entre ses intérêts individuels, visant à démontrer à sa hiérarchie que son comportement est adéquat et donc qu'il mérite une récompense (par exemple, une promotion), et sa loyauté envers ses collègues et l'intérêt de son groupe, qui lui apporte support et réconfort.

Si les outils comptables sont présentés comme la dimension structurant le quotidien des individus qui évoluent en organisation, puisque ces derniers sont censés orienter les actions des individus vers l'objectif général que poursuit cette organisation, il n'en reste pas moins que Roberts (1991; 1996) conceptualise l'*accountability* sociale comme la dimension dominante de cette conceptualisation. Premièrement, il met en avant le fait qu'un résultat comptable issu de l'*accountability* hiérarchique peut toujours être explicité par des échanges en face-à-face, montrant que l'*accountability* sociale peut dépasser la dimension déterminée et individualisante de l'*accountability* hiérarchique. Deuxièmement, l'*accountability* sociale du fait qu'elle lie un employé avec d'autres salariés du groupe, offre autant de possibilités qu'il y a d'individus dans les organisations. En d'autres termes, si un individu ne trouve pas auprès d'un collègue la compréhension face à sa situation et à ses actions réalisées, il pourra chercher du réconfort auprès d'un autre. Troisièmement, Roberts, reconnaît l'existence de résistance de la part des employés envers leur hiérarchie et notamment les phénomènes de bureaucratie, où les employés s'opposent à la manière mécanique dont les organisations sont organisées par les techniques de managements (March et Simon 1960). Il reconnaît ainsi le peu d'allégeance dont les salariés peuvent parfois faire preuve envers leur hiérarchie et ceci, malgré les types de contrôles mis en place. En d'autres termes, Roberts (1991; 1996) reconnaît que la dimension contrôlante de l'*accountability* hiérarchique peut avoir raison de la redevabilité de l'individu envers la hiérarchie. Il se tourne alors vers ses pairs, avec lesquels il partage un sens commun de la situation vécue, à partir de laquelle il rend des comptes et avec lesquels il construit des actions de résistance.

## **Conclusion**

Ce chapitre a comme objectif de définir le principal concept mobilisé et discuté dans cette thèse : l'*accountability*, entendu dans sa conception interactionniste à partir principalement des travaux de Roberts (1991; 1996) et de Roberts et Scapens (1985). J'ai donc exposé qu'il correspond à un phénomène émergent des interactions entre individus. Il prend forme entre un individu à qui on demande des comptes et une communauté de valeurs. Il vise à éclairer les actions de ces mêmes individus. Il apparaît entre l'individu qui produit l'action et une communauté de valeurs. Il prend la forme d'un processus itératif, comprenant la demande d'éclaircissements d'une action produite par un individu par rapport à une communauté de valeur ; la production d'une

réponse (le rendu de comptes) et l'examen par la communauté de valeur de cette réponse. Cette définition générale de l'*accountability* est réintégrée au sein des organisations. Cette réintégration peut-être est spécifiée selon quatre éléments.

Premièrement l'*accountability* prend forme autour de deux dimensions. Roberts (1991; 1996) conceptualise, premièrement, l'*accountability* hiérarchique, c'est-à-dire le rendu de comptes vertical entre la hiérarchie - entendu comme intangible, invisible et diffus dans l'organisation et visant à aligner le comportement des salariés sur le but encouru par l'organisation - et les salariés qui se réalise à distance, caractérisé par des disparités de pouvoir et formalisé par les outils comptables. Il conceptualise, deuxièmement l'*accountability* sociale, correspondant aux échanges en face-à-face entre toute personne travaillant au sein de l'organisation, visant à rendre intelligible un comportement par rapport à des normes et des valeurs. Elle correspond à des échanges horizontaux entre pairs.

Deuxièmement, ces deux dimensions sont posées comme interdépendantes l'une de l'autre. L'*accountability* sociale soulage les effets contrôlants de l'*accountability* hiérarchique et la rend par là même, possible car supportable.

Troisièmement, l'*accountability* hiérarchique est conceptualisée comme étant de moindre importance que l'*accountability* sociale, puisque cette dernière semble pouvoir dépasser la première dimension.

Quatrièmement et dernièrement, ces deux dimensions contribuent chacune à la construction identitaire de l'individu, soit d'un point de vue individuel, soit d'un point de vue social.

Dans le chapitre qui suit, j'expose, à partir des précédentes conclusions que même si Roberts et Scapens (1985) montrent que les outils comptables sont des récupérations et des interprétations diverses et variées, opérées par des individus, à qui la hiérarchie demande des comptes tout en étant eux-mêmes influencés par ces outils, l'impact de la pluralité sociale sur la construction de l'*accountability* est peu exploré. Par conséquent, je pose que cette thèse a pour visée générale de réintégrer la pluralité sociale dans la formation de l'*accountability*. Pour cela, je m'appuie sur deux limites, issues de la littérature, l'une opérant au niveau de l'individu, l'autre du groupe. D'une part, je montre que l'individu subit également des demandes de comptes émanant d'autres autorités que la hiérarchie de l'organisation dans laquelle il travaille, et ayant tout autant d'influence que cette dernière sur la construction identitaire de l'individu interrogé. Je mets en évidence les multiples *accountability* contenues dans la dimension verticale. D'autre part, je montre que contrairement à ce que suppose Roberts (1991; 1996), l'*accountability* sociale n'est pas forcément un phénomène

soulageant l'individu, car les pairs peuvent avoir des avis divergents voire contradictoires et entrent en confrontation afin de négocier l'*accountability*. Je mets alors en évidence la multiplicité des *accountability* dans la dimension horizontale. Ces deux limites servent de base à l'élaboration de deux sous questions de recherches, qui seront explorées indépendamment, avant que leurs conclusions ne soient discutées ensemble afin de montrer comment l'*accountability* se forme, du fait des nombreuses interactions sociales.

## **Chapitre 2. La pluralité sociale : aspect négligé des études comptables empiriques organisationnelle sur l'*accountability***

Ce deuxième chapitre a pour objectif d'exposer pourquoi il est intéressant de revisiter cette conception interactionniste de l'*accountability* à la lumière des travaux en comptabilité. En effet, si Roberts (1991; 1996) conceptualise une articulation autour de deux dimensions, avec une supériorité pour la dimension sociale, les études en comptabilité se sont centrées principalement sur les outils. Ainsi, c'est surtout l'*accountability* hiérarchique, définie comme une relation de rendu de comptes, entre un protagoniste non visible et diffus, et l'individu, ici un employé et sa hiérarchie, qui a été étudiée. Cette relation processuelle de rendu de comptes a pour base une série d'objectifs que le salarié doit remplir, lesquels sont traduits et transmis à la hiérarchie par les outils comptables en produisant des résultats comptables. Or, en plaçant au centre les instruments de gestion, ces études ont négligé une partie des interactions prenant place entre des individus, un individu et un groupe et entre des groupes d'individus. L'objectif de cette thèse est donc de réintégrer cette pluralité sociale c'est-à-dire la diversité des situations d'interactions visant à rendre des comptes, pour mieux comprendre les phénomènes d'*accountability*. Parmi ces interactions, celles qui aboutissent à des conflits sont privilégiées, afin d'en comprendre l'influence déformante sur le processus itératif en trois temps de rendu de comptes, c'est-à-dire l'*accountability*. Plus précisément, ce chapitre conduit à définir les questions de recherche à partir de divers courants de la littérature, qui guideront cette réintégration tout au long de ce travail.

Après avoir montré un déséquilibre en termes de recherches entre les deux dimensions de l'*accountability* (Roberts 1991), en faveur des études sur l'*accountability* hiérarchique, je m'efforce de présenter l'importance de ne pas négliger les échanges de comptes qui prennent forme au-delà de la relation qui lie le salarié avec sa hiérarchie et qui influencent la formation de l'*accountability* en organisation. Je formule alors une question de recherche visant à étudier l'*accountability* en organisation, en suivant les recommandations de Roberts (1991; 1996), c'est-à-dire en replaçant au centre les interactions entre individus et non pas les outils comptables. Un tel parti pris induit de prendre en compte plusieurs demandes sociales. Je relève deux situations qui se prêtent à l'étude de la pluralité sociale aboutissant sur des conflits. La première, prenant place au niveau de l'individu, renvoie aux diverses autorités demandeuses d'éclaircissements qui s'appliquent à un même individu (Sinclair 1995), incluant la hiérarchie d'une entreprise, mais pas seulement. La seconde, prenant place au niveau du groupe, fait émerger des discussions entre pairs, qui travaillent au même niveau hiérarchique, et ont des points

de vues divergents. Ainsi ces derniers tentent mutuellement d'imposer leurs points de vue et d'orienter par ce biais l'*accountability*. A partir de ces deux limites, je pose deux sous questions de recherche visant chacune à apporter un éclairage à la problématique générale.

Pour présenter ce raisonnement, j'opère en trois temps. Dans une première partie, je m'emploie à démontrer que les études comptables empiriques traitant de l'*accountability* en contexte organisationnel se sont principalement intéressées aux outils de gestion et par conséquent à la relation de rendu de comptes prenant place à distance et donc à l'*accountability* hiérarchique (Roberts 1991; 1996) (1). Je mets donc en évidence la négligence portée à l'*accountability* sociale, pourtant posée par Roberts comme essentielle dans la compréhension du phénomène de rendu de comptes. Dans un second temps, j'expose les deux limites de ce traitement, l'une portant sur le niveau individuel et l'autre sur celui du groupe et les deux sous-questions qui en découlent (2). Dans un troisième temps, je relate la manière dont je souhaite étudier ces problématiques autour d'un exemple spécifique de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) : les projets destinés à la Base de la Pyramide (3).

## **1 Le traitement empirique de l'*accountability* par la comptabilité**

Les travaux empiriques traitant du concept d'*accountability* dans les organisations se focalisent pour la majorité sur les outils comptables et par conséquent, sur la façon dont le rendu de comptes est organisé entre les différents niveaux hiérarchiques pour orienter les conduites des salariés et sur la manière dont ces derniers réagissent à ces tentatives de contrôle (Ahrens 1996; Ahrens et Chapman 2002; Berry, Capps et al. 1985; Dent 1991; Ezzamel, Robson et al. 2007; Roberts 1990). Ils traitent principalement de deux thématiques : la nature des *accountability* et les rapports qu'entretiennent les différents protagonistes impliqués dans cette relation hiérarchique. Je présente ces thématiques les unes à la suite des autres.

### **1.1 Les outils comptables utilisés pour exprimer différentes *accountability***

Premièrement, ces travaux sur l'*accountability* s'appliquent à qualifier la nature des diverses relations d'*accountability* qui peuvent émerger au sein des organisations (Ahrens 1996; Berry, Capps et al. 1985; Dent 1991), Ainsi, les auteurs montrent que les outils comptables peuvent être utilisés pour des finalités différentes et par conséquent renvoient à des *accountability* de natures diverses. Cet aspect est particulièrement illustré par des études sur le changement, que ce soit dans les

entreprises du secteur public lorsque des orientations libérales ont été imposées par les gouvernements<sup>33</sup> (Berry, Capps et al. 1985; Dent 1991), ou dans le secteur privé, lors des changements dans la structure de l'organisation (Roberts 1990). Ces recherches exposent qu'à côté de l'*accountability* financière, incarnée par les outils de gestion et modélisant les lois économiques au sein des firmes afin de dégager la meilleure marge, d'autres relations de rendu de comptes existent entre la direction et les salariés. Elles mettent en évidence que, dans une même organisation ces différents types d'*accountability* se superposent, soit de manière concomitante (Berry, Capps et al. 1985; Roberts 1990), soit de manière transitoire, pour permettre à l'une de se substituer à l'autre (Dent 1991), soit de manière complémentaire (Jorgensen et Messner 2010). Ainsi, Berry et ses co-auteurs (1985) en étudiant le secteur minier, nationalisé à la sortie de la Seconde Guerre mondiale, mettent en avant que les échanges de comptes, entre l'État et le conseil de la direction de cette industrie, sont principalement de nature financières. En revanche, les échanges entre les entités locales et les responsables des mines sont eux dominés par des problématiques industrielles. Un découplage apparaît. D'un côté, un niveau hiérarchique supérieur, gère l'activité selon une *accountability* financière, dont la priorité est l'avenir du secteur énergétique en général et le probable abandon de la production de charbon. D'un autre côté, des niveaux hiérarchiques inférieurs exploitent les puits selon une *accountability* industrielle, dont la comptabilisation productive permet de laisser espérer un report de fermeture puisque les ressources minières disponibles permettraient encore une vingtaine d'années d'exploitation. En d'autres termes, selon les priorités de chaque groupe impliqué dans les relations d'*accountability*, les outils sont tournés selon une perspective différente qui définit alors la nature de la relation de rendu de comptes. Quant à Dent (1991), il se questionne sur la privatisation d'une entreprise ferroviaire publique, où il rapporte le passage d'une *accountability* principalement basée sur la performance industrielle, vers une *accountability* financière. Il lie ces changements avec la culture dominante prenant place dans cette organisation. Enfin, Jorgensen et Messner (2010) s'intéressent à l'utilisation des outils comptables dans un service de Recherche et Développement. Ils démontrent que dans ces entités où les objectifs de réalisation sont difficilement mesurables, les demandes de comptes sont plurielles et l'atteinte des résultats incertains, les informations comptables sont convoquées par les salariés du secteur pour rendre des comptes, mais de manière secondaire. De fait, ces salariés construisent leur *accountability* selon un discours qui permet d'exposer que leurs faits et gestes sont orientés vers tels ou tels

---

<sup>33</sup> Ces recherches portent particulièrement sur les réformes instaurées par le gouvernement britannique de Margaret Thatcher.



objectifs stratégiques de l'entreprise, c'est-à-dire qu'ils rendent des comptes en référence aux objectifs stratégiques, plus qu'en rapport avec des résultats comptables. Ils en concluent que les processus d'*accountability* comptables sont imbriqués dans d'autres processus de rendu de comptes, permettant aux acteurs de 'stratégiser' ce processus (Jorgensen et Messner 2010).

## **1.2 Les rapports entretenus par les acteurs impliqués dans l'*accountability* hiérarchique**

Au-delà de la caractérisation des différentes orientations des *accountability*, la littérature comptable a étudié les différents groupes impliqués dans ces relations d'*accountability* hiérarchiques selon leurs échelons de subordination. Ils caractérisent entre autres, la manière dont ces différents groupes imposent, transmettent et se réapproprient ces échanges de comptes via les instruments de gestion.

Premièrement, les actions des autorités hiérarchiques pour faire accepter un type d'*accountability* sont mises en avant (Dent 1991; Roberts 1990). En d'autres termes, les actions des investigateurs des systèmes comptables sont analysées afin de voir comment les instruments, formalisant la relation d'*accountability* hiérarchique, sont imposés au reste des salariés. Ces recherches montrent que l'implantation de systèmes comptables, reflétant le type d'*accountability* voulu par la direction, n'est pas suffisante pour transformer la manière de rendre des comptes au sein de l'organisation. Ces changements d'articulation comptable doivent être accompagnés d'explications complémentaires pour justifier et convaincre de l'intérêt du changement (Dent 1991; Roberts 1990), c'est-à-dire d'explications orales, entre les différents échelons de la hiérarchie. Par exemple, Roberts (1990) étudie dans un conglomérat, les conséquences en termes d'*accountability*, des fusions et des acquisitions. Il met en avant que la direction du conglomérat cherche à imposer une vision financière, du fait de la nature de cette entité juridique, à une de ses unités nouvellement acquise, qui elle, est dominée par une vision industrielle. Un changement d'*accountability*, dominée par une logique de production vers une logique financière s'avère alors nécessaire pour la direction du conglomérat. Afin d'accompagner ce changement, cette direction impose un système d'outils comptables, mais pour le faire accepter, organise des conférences avec les responsables de l'unité nouvellement acquise pour exposer oralement, l'importance de ce changement d'orientation (Roberts 1990).

Deuxièmement, suivant les recommandations de Roberts et Scapens (1985), la manière dont les individus se réapproprient les instruments de gestion est éclairée. En d'autres termes, on étudie les acteurs se trouvant à l'autre extrémité de la relation hiérarchique,

c'est-à-dire ceux à qui on impose les instruments de gestion pour qu'ils puissent rendre compte.

D'une part, sont mises en évidence les diverses manières par lesquelles les acteurs de terrains se réapproprient un même outil en fonction d'un lieu, d'une équipe, de ses codes normatifs, de ses habitudes et d'une temporalité donnée. Ainsi, Ahrens et Chapman (2002) mettent en avant, en étudiant une chaîne de restaurants britanniques, que chaque unité se réapproprie les outils comptables selon les codes normatifs de l'unité en question, ou pour reprendre le vocabulaire de Giddens (1984) qu'ils utilisent comme cadre théorique, selon les types de légitimités qui sont alors reconnus dans chaque restaurant. Ils montrent également que dans une même entité, ces légitimités, et donc la récupération des instruments de gestion évolue avec le temps.

D'autre part, les auteurs font état de la manière dont les acteurs auxquels on impose de rendre des comptes dans telle ou telle direction, résistent au type d'*accountability* imposée. Par exemple, Ezzamel et ses co-auteurs (2007) étudient une université subissant l'implantation d'un système de rendu de comptes financiers. Ils montrent que ce système induit un changement d'orientation de l'enseignement, auquel une partie du personnel refuse de se soumettre, car ils se sentent avant tout responsables de la formation donnée aux jeunes et non pas du coût de cette dernière. Ils étudient donc la résistance à un changement d'orientation imposée par la hiérarchie, représentée dans ce cas par l'État, puis la manière dont ils acceptent petit à petit cette *accountability* financière, par un mécanisme de découplage, qui leur permet de continuer à se sentir redevables dans leurs missions d'éducateurs. Dans la même veine, Roberts (1990) s'intéresse aux différentes *accountability* qui prennent forme entre la direction d'un conglomérat et celle d'une entreprise, nouvellement acquise (Roberts 1990). Il expose que malgré la volonté de la direction du conglomérat d'imposer une *accountability* financière, au sein de l'unité nouvellement acquise, la domination d'une *accountability* tournée vers la production perdure et ceci malgré l'imposition d'outils comptables orientés vers les performances des marchés financiers. Seuls les responsables de la nouvelle unité se focalisent sur les résultats financiers afin d'être en mesure de rendre des comptes à la direction du conglomérat justifiant le bon état de marche de l'unité. Les autres membres de cette entreprise continuent d'orienter leurs actions vers une performance industrielle. La présentation de tels résultats leur permet d'obtenir la flexibilité dont ils ont besoin pour mener à bien leur stratégie, qui contrairement aux attentes de résultats financiers, est tournée vers un horizon temporel à plus long terme, tout en satisfaisant leurs supérieurs.

### 1.3 Des recherches comptables éclairant principalement l'*accountability* hiérarchique

Ainsi, les chercheurs en comptabilité étudient l'*accountability* par les outils comptables. La plupart du temps se sont les relations qu'entretiennent les groupes hiérarchisés les uns par rapports aux autres, régis par des logiques plus ou moins dominantes qui les entourent. En se focalisant sur les outils et donc sur le rendu de comptes à distance, ils donnent une place centrale à l'*accountability* hiérarchique. Quand les auteurs parlent des échanges sociaux en face-à-face entre ces différents niveaux hiérarchiques, partie intégrante de ce que Roberts (1991) nomme l'*accountability* sociale<sup>34</sup>, ces relations sont toujours empruntées d'une relation de subordination. C'est ce qu'expose par exemple, Roberts (1990) quand il évoque l'échange de comptes qui prend forme lors des conférences entre la direction du conglomérat et les dirigeants de la société nouvellement acquise. En 1990, Roberts étudie donc l'*accountability* en organisation de manière incomplète, puisqu'il reste cantonné aux rapports qu'entretiennent les acteurs de l'*accountability* hiérarchique.

Ainsi même si l'*accountability* sociale, c'est-à-dire les échanges directs entre acteurs au sein des organisations, est évoquée par ces auteurs, elle ne l'est que de manière périphérique par rapport à l'importance donnée au rendu de comptes qui prend forme via les outils comptables. La prise en compte de l'*accountability* sociale reste relativement peu explorée et ceci malgré le positionnement qu'en donne Roberts comme de plus grande importance que l'*accountability* hiérarchique dans ses articles de 1990 et de 1996.

Roberts (1991) expose que ces *accountability* sociales en organisation sont nombreuses et prennent forme avec la plupart des acteurs qu'un individu rencontre lorsqu'il est sur son lieu de travail. Roberts (1991; 1996) construit sa représentation de l'*accountability* en organisation autour d'une interdépendance entre les différentes dimensions. Jorgensen et Messner (2010), réaffirment l'importance de cette interdépendance en mettant en avant que, dans le rendu de comptes, les outils comptables sont accompagnés d'un discours alignant les actions sur les objectifs stratégiques. Ils en concluent que : « [...] *l'influence des informations comptables peut*

---

<sup>34</sup> Mais pas uniquement car cette dernière englobe aussi les rapports entre les pairs, afin d'éclairer leurs actions au travail et se soutenir mutuellement.

*uniquement être comprise si elle est considérée en interaction avec les autres types de comptes et de rationalités [...] »*<sup>35</sup> (Jorgensen et Messner 2010, p 202).

Cette thèse vise donc à réhabiliter l'*accountability* sociale, pour faire de l'*accountability* dans son ensemble un phénomène social et pluriel, autour des différentes relations de rendu de comptes que les individus peuvent développer au sein d'une organisation. Elle place au centre de la réflexion, non plus les outils comptables, mais les interactions entre les individus, dans lesquelles les instruments de gestion occupent une place moins centrale.

Ce travail envisage, en suivant Willmott (1996), l'*accountability* comme un phénomène négocié par des individus agissant dans un univers social complexe car pluriel, où ils échangent des comptes avec diverses entités, incluant la hiérarchie, et où des instruments de gestion prennent forme. Il s'appuie principalement sur la conceptualisation de Roberts (1991 ; 1996) et de Roberts et Scapens (1985). Or, Scott et Orlikowski (2012) montrent que dans certaines situations cette conceptualisation peut être complétée et qu'il est par conséquent intéressant de les étudier afin de l'enrichir. Elles s'appuient sur le cas du site *Tripadvisor*, un site Internet participatif, dédié aux clients de l'industrie touristique, qui publient sur la toile leurs opinions sur les hôtels dans lesquels ils ont séjourné, et (2012). Ces cas exposent en quoi les réseaux sociaux produisent de nouvelles formes d'*accountability* qui finissent par modifier les rapports entre les clients et les hôteliers et entre les différents hôteliers eux-mêmes. Bien que cette étude se place au niveau organisationnel et non pas intra-organisationnel comme le fait Roberts (1985; 1991; 1996), elle étend le modèle en exposant en quoi la matérialité des réseaux sociaux a des conséquences et un effet performatif sur l'*accountability*. Plus précisément, elle montre comment *TripAdvisor* redonne le pouvoir aux clients qui, par un simple clic, émettent un avis sur un établissement hôtelier. Les avis positifs et négatifs sont comptabilisés et transformés par le biais d'un algorithme permettant de classer les hôtels les uns par rapport aux autres. L'effet assujettissant de l'*accountability* hiérarchique<sup>36</sup> entre les clients et les hôteliers est exacerbé par l'intensification de l'utilisation de l'algorithme produisant à distance un classement. Les clients décident donc du classement, sur lequel les hôteliers, eux, ne peuvent réagir, se retrouvant directement en concurrence. Le climat social entre les acteurs du secteur du tourisme se dégrade alors et l'*accountability* sociale entre les hôteliers diminue. Les auteurs démontrent que les professionnels du

---

<sup>35</sup> "Whether optimal or not, the influence of accounting information can only be understood when considered in interactions with other types of accounts and rationalities such as strategic objectives" (p. 202).

<sup>36</sup> Entendu suivant un sens foucauldien, c'est-à-dire de pouvoir.

tourisme poussent alors leurs clients, à reporter leurs impressions sur *TripAdvisor*, pour faire en sorte qu'un maximum de consommateurs satisfaits donne un avis. En agissant ainsi, les hôteliers espèrent faire remonter la cote de leur établissement dans le classement. Une sorte de cercle vicieux s'enclenche poussant à augmenter la note de l'hôtel et à le renforcer dans le classement, mais par la même action rendant l'*accountability* hiérarchique plus individualisante.

Suivant la démarche de la publication de Scott et Orlikowski (2012), je propose de questionner la conceptualisation de Roberts (1991; 1996). Toujours en suivant le travail de Scott et d'Orlikowski (2012), je souhaite m'intéresser à l'*accountability* dans un contexte social pluriel, pour comprendre comment les diverses interactions prennent forme et par conséquent, agissent sur la formation de l'*accountability*. Je m'intéresse plus spécifiquement aux interactions conflictuelles pouvant influencer la formation de l'*accountability*. En revanche, contrairement à ces deux auteurs qui étudient les interactions d'un champ organisationnel (DiMaggio et Powell 1983), je souhaite m'intéresser aux conséquences prenant place à l'intérieur des organisations, et pouvoir par ce biais compléter cette compréhension de l'*accountability*.

Je vise par conséquent, à répondre à la question suivante :

<b>Comment l'<i>accountability</i> prend-elle forme dans les situations interactionnelles conflictuelles?</b>
---

Pour traiter cette question, je m'appuie sur deux limites issues de la littérature qui s'appliquent aux études en comptabilité, et montre ainsi la diversité des situations sociales qui nourrissent l'*accountability* et influent sur sa négociation. Je m'appuie par la suite sur ces deux limites pour poser deux sous-questions dont les réponses visent à alimenter la réponse à la problématique générale.

## **2 Redonner une place centrale aux échanges sociaux pour comprendre l'*accountability* en organisations**

Au-delà des recommandations de Roberts (1991; 1996), des arguments issus de la littérature en comptabilité appuient la nécessité de donner une place plus importante aux interactions produites par les individus et agissant sur ceux travaillant en organisation. Ces arguments peuvent se regrouper en deux sous-ensembles. Le premier place au centre l'individu et montre en quoi il reconnaît d'autres autorités que sa seule hiérarchie professionnelle, qui lui demande des comptes sur ses missions. Il existe donc une pluralité de demandeurs de comptes qui contraignent un même individu et agissent sur sa manière de rendre des comptes en organisation. Une telle proposition vise donc à démontrer l'hétérogénéité des demandeurs de comptes au sein de la

dimension verticale l'*accountability* pour pouvoir questionner les conséquences sur sa formation et par conséquent, sur la construction identitaire d'un individu (1).

Le deuxième ensemble d'arguments concerne le niveau du groupe. En m'appuyant sur travail de Giddens (1984) et de Strauss (1964; 1993), je rappelle que les interactions entre pairs sont supposées avoir une influence forte sur la négociation du processus d'*accountability* (Roberts et Scapens 1985). Je mets en évidence que les comptes rendus à la hiérarchie sont le résultat d'un processus de négociations plus ou moins violentes entre personnes évoluant dans des niveaux hiérarchiques quasi identiques et étant amenées à se rencontrer physiquement. Je réintègre par ce biais dans la littérature en comptabilité, les hétérogénéités au sein de l'*accountability* sociale en mettant en évidence la possibilité des multiples processus d'*accountability* qui prennent place en face-à-face et qui influent sur le rendu de comptes envers la hiérarchie (2).

## **2.1 De la multiplicité des demandes de comptes qui s'applique à un même individu**

Dans cette sous-section, je m'appuie principalement sur des travaux en comptabilité<sup>37</sup> qui, montrent que pour un acte réalisé en organisation et pour l'organisation, l'individu est amené à rendre des comptes à diverses communautés normatives. Un tel argumentaire met en évidence la multiplicité des autorités qui s'exerce sur l'individu, et qui vient s'additionner à celle de la hiérarchie de son organisation. La mise en lumière de la multiplicité des situations d'*accountability* conduit à considérer la pluralité identitaire des individus.

### **2.1.1 Multiplicité des demandes d'*accountability* autour des actions visant à satisfaire l'*accountability* hiérarchique**

Les outils comptables ont été élaborés pour permettre à la hiérarchie d'orienter les comportements des salariés et de formaliser la mise en évidence de leur active participation à la réalisation de l'objectif poursuivi par l'entreprise, c'est-à-dire à la réalisation d'un profit. Certains auteurs (Arrington et Francis 1993; Schweiker 1993; Shearer 2002) mettent en avant que l'acte économique demandé par l'entreprise induit des demandes d'éclaircissement provenant d'autres communautés quant à la nature de cet acte économique, par rapport aux valeurs de ces autres communautés.

---

<sup>37</sup> Pour la plupart publiés dans *Accounting, Organizations and Society*

Arrington et Francis (1993) et Schweiker (1993) conceptualisent le phénomène de rendu de comptes comme un acte moral, renvoyant à diverses demandes d'éclaircissement provenant de différentes communautés normatives. Pour cela, ils s'appuient sur les travaux du théologien protestant, Richard Niebuhr (1963), qui développe une vision morale du rendu des comptes autour d'objets économiques. Ce dernier prend pour point de départ, une vision aristotélicienne de l'économie, c'est-à-dire basée sur le foyer (*Oikos*), composé d'une multitude d'individus. Cet ensemble de personnes possède un certain patrimoine en commun et ont eux-mêmes des besoins (Arrington and Francis 1993). Les membres de ce foyer travaillent conjointement afin de subvenir aux besoins de l'ensemble du foyer. Par conséquent, les activités économiques ne sont pas pensées à partir d'une unité d'analyse individuelle, mais par rapport à un groupe. Cette conceptualisation communautaire diverge de la relation de subordination de l'*accountability* hiérarchique<sup>38</sup>. De plus, Niebuhr (1963) définit l'agent économique comme celui qui produit dans l'optique de créer de la valeur pour la communauté de Dieu (Arrington and Francis 1993). Ainsi, l'individu économique est conçu comme celui qui produit, mais qui doit de manière constante s'interroger sur la finalité de sa production vis-à-vis du groupe dans lequel il évolue, parce que Dieu le lui impose. Par conséquent, c'est une évaluation morale qui s'impose à l'activité économique (Schweiker 1993). Elle conduit à une réflexivité morale sur l'acte économique.

La capacité réflexive de l'individu à penser l'impact des actions économiques sur la communauté est assurée par une seconde facette de l'individu : celle de la citoyenneté<sup>39</sup>. L'individu citoyen est alors défini comme « *celui qui vit sous le contrôle de la loi, celui qui se reconnaît comme responsable et redevable vis-à-vis des valeurs, des normes, des coutumes, des attentes et des obligations*<sup>40</sup> » (Arrington and Francis 1993, p 110) d'une communauté. Cette seconde facette permet de renseigner la visée téléologique de l'activité économique pour pouvoir rendre des comptes à la communauté qui interroge l'individu sur la finalité de son action et pouvoir prouver l'adéquation de son activité économique avec les codes sociaux et les règles du vivre ensemble, partagées par cette dite communauté normative.

---

<sup>38</sup> où l'individu, à cause d'un contrat de travail qui lui impose de produire des résultats pour l'organisation, rend, seul, compte de ses actions orientées vers une finalité économique, à ses supérieurs (Roberts 1991; 1996)

<sup>39</sup> "Man-as-citizen"

<sup>40</sup> "as one living Under the law, as one who recognizes him-or-herself as responsible to, accountable to, the values, mores, customs, expectations, and obligations [...]"

Cet emprunt à Neibhur (1993), permet de penser l'acte d'*accountability* comme un acte pluriel, c'est-à-dire comme un acte pouvant être questionné par plusieurs entités construisant les diverses facettes de l'identité d'un individu. Les actes soumis à ces multiples demandes concernent aussi les actes réalisés au travail pour la hiérarchie, c'est-à-dire ceux questionnés par l'*accountability* hiérarchique, comme le montre Sinclair (1995) quand elle analyse les discours de quinze managers d'une collectivité publique australienne. Elle relève six différentes entités auxquelles ces managers se sentent redevables. Elle met en évidence les dilemmes entre ces différentes demandes de comptes auxquelles l'individu doit faire face, puisqu'elles convoquent parfois des codes déontologiques différents. Cet aspect est développé par Messner (2009). Ce dernier réfléchit aux limites intrinsèques de l'*accountability* dans un climat où la demande de transparence (Roberts 2009) est de plus en plus importante et donc plus contraignante. Pour ce faire, Messner (2009) s'appuie sur un ouvrage de Butler (2007), où il puise trois limites à ce processus de rendu de comptes. Premièrement, pour rendre des comptes, un individu, du fait de son inconscient doit produire une narration avec les éléments dont il dispose. La réponse d'*accountability* reste un récit reconstruit *a posteriori*. Par conséquent, ne maîtrisant lui-même pas tous les domaines sur lesquels il doit rendre des comptes, l'individu n'est pas apte à fournir une réponse d'*accountability* totalement satisfaisante. Deuxièmement, en acceptant de rendre compte l'individu entre en relation avec le demandeur de comptes et se doit de répondre à ses questions. Il accepte donc de lui proposer la réponse la plus intelligible possible par rapport à ses normes et à ses valeurs c'est-à-dire, une réponse qui entre dans le cadre de la question posée. Cette exposition, lui permet de construire son identité en relation avec autrui, c'est-à-dire imbriquée dans une société et ses codes normatifs (Schweiker 1993). Troisièmement, Messner (2009) reprend la multiplicité des demandes d'*accountability* évoquée par Arrington et Francis (1993) et par conséquent, la multiplicité des cadres normatifs envers lesquels les comptes doivent être produits dès l'instant où l'individu décide de rendre compte. Il expose que puisque l'individu appartient à différentes communautés, il est amené à produire des discours différents, renvoyant à des codes déontologiques eux aussi variés. Il paraît donc que les possibilités d'*accountability* soient aussi nombreuses qu'il y a de communautés normatives. Les codes qui les régissent pouvant se révéler contradictoires, l'individu produit des justifications divergentes pour rendre des comptes aux différentes communautés sur un même objet. Ceci paraît impossible à réaliser dans un même discours, c'est pourquoi Messner (2009) appelle à réduire les appels à toujours plus de transparence.



### **2.1.2 Questionner empiriquement les conséquences des multiples demandes d'*accountability* qui s'appliquent à un individu**

Les demandes d'*accountability* ont été posées comme multiples, renvoyant à des codes normatifs variés faisant écho aux multiples facettes identitaires d'un même individu. En d'autres termes, j'ai montré que l'individu, quand il rend des comptes, ne reconnaît pas une unique autorité, comme la hiérarchie dans son entreprise, mais une multitude d'autorités. J'ai donc mis en évidence la diversité des *accountability* verticales qui s'impose à un individu.

Or si les recherches comptables ont révélé ces multiples facettes de l'identité qui conduisent à questionner un même acte d'un même individu sous différentes perceptives, ces travaux investissent ce champ de la littérature, sous une seule perspective théorique et normative. Ils n'ont pas envisagé de comprendre comment, empiriquement, l'identité d'un individu se construit face à une multitude de demande de comptes, ce que j'envisage de faire dans cette thèse.

Ainsi, pour traiter de la pluralité des demandes d'*accountability* qui s'applique à un individu, je tente par une première étude empirique d'apporter des éléments de réponse à la question suivante :

**Q<sub>1</sub>: Comment l'*accountability* d'un individu prend-elle forme quand il doit simultanément rendre compte à plusieurs autorités répondant à des ensembles normatifs différents, voire contradictoires les uns avec les autres ?**

L'*accountability* étant un phénomène conduisant à la construction de l'identité individuelle, je prends le soin de traiter cette question identitaire comme une conséquence de cette formation du rendu de comptes.

### **2.2 De l'influence des interactions entre pairs sur le processus d'*accountability***

Roberts (1991; 1996) développe sa conceptualisation de l'*accountability* selon deux dimensions : l'*accountability* hiérarchique et l'*accountability* sociale. La première désignant une relation de rendu de comptes empreinte de pouvoir entre une autorité supérieure, non visible dans une organisation et un salarié, a été « mise en concurrence » dans la partie précédente avec d'autres relations d'autorités qui s'appliquent à ce même individu. Dans cette section, j'établis pourquoi la pluralité sociale prend également une place au sein de l'*accountability* sociale.

Dans la littérature comptable sous l'angle des outils les relations d'*accountability* sont principalement considérées d'un point de vue vertical suivant les

échanges comptables. Un tel parti pris conduit à des conceptualisations homogènes des groupes en présence.

Afin de poursuivre l'exploration des phénomènes sociaux pluriels pour éclairer leurs influences sur la formation de l'*accountability*, je tente, dans cette deuxième sous-section, d'introduire une seconde dimension à cette pluralité sociale. Je réintègre alors l'hétérogénéité des opinions au sein des groupes impliqués dans la relation d'*accountability* sociale. En d'autres termes, je m'intéresse à une situation où des pairs discutent la réalisation de l'*accountability* hiérarchique de leurs collègues.

### **2.2.1 L'*accountability* sociale : une divergence d'opinion entre pairs**

L'*accountability* en tant que phénomène social interactionniste vise à éclairer le sens des actions (Garfinkel 1967). Ce phénomène est, selon Willmott (1996), le résultat de constantes négociations, entre les demandeurs et les émetteurs de comptes. Pour convaincre du bienfondé de son action, l'individu peut devoir réinterpréter les règles déontologiques de la communauté, (Schweiker 1993). Une telle réinterprétation, si elle est acceptée par la communauté normative demandeuse de comptes, conduit à faire évoluer les valeurs et les normes de cette même communauté (Schweiker 1993). L'*accountability* est donc un phénomène mouvant et en constante construction, du fait des interactions.

Selon Roberts et Scapens (1985) les outils comptables visant à régir l'*accountability* hiérarchique (Roberts 1991; 1996) sont eux aussi soumis aux actions des salariés qui les utilisent. Les instruments de gestions sont de fait, réinterprétés par ces acteurs qui par ce principe se les réapproprient, en les transformant en outils d'*accountability* (Roberts et Scapens 1985). Pour construire cette vision transformatrice, fondée sur une structure (les outils comptables) agissant sur des individus (les acteurs qui se réapproprient les outils comptables), ces deux auteurs s'appuient sur les travaux de Giddens (1987), dont le travail vise à réconcilier la vision interactionniste de la sociologie avec son penchant holistique. Pour construire cette réconciliation, Giddens (1987) emprunte à la fois à la psychologie sociale, notamment aux travaux d'Erikson (1963; 1968) et aux écrits de Goffman (1963; 1968; 1973a; 1974; 1987; 1991). Il explique alors comment les relations entre individus se structurent à partir des interactions issues des rencontres, conduisant à un phénomène réflexif chez l'individu, c'est-à-dire à une analyse de ses propres pratiques ; celle-ci lui permet d'intégrer au fur et à mesure les règles sociales. Pour Giddens (1987), ces interactions sont régies par des routines c'est-à-dire par le « *caractère habituel, tenu pour acquis, de la vaste majorité des activités qui accompagnent les agents dans la vie sociale de tous les jours* » (Giddens 1987, p 443) et permettent aux personnes en

interaction de constituer un cadre normatif pour interagir les uns avec les autres. En d'autres termes, c'est par la répétition des interactions que les rapports entre les individus se structurent et qu'un certain ordre est établi malgré les changements constants. Appliquée aux outils comptables et reprenant Roberts et Scapens (1985), la théorie de la structuration (Giddens 1987) met en lumière une différence entre la manière dont la hiérarchie conçoit l'*accountability* hiérarchique et la manière dont cette dernière prend réellement forme, puis est transférée à l'autorité qui l'a imposée. Par ce mécanisme, elle montre une double relation de contrôle, conduisant à transformer de manière continue la relation d'*accountability* hiérarchique. Au niveau des acteurs à qui l'on demande des comptes, la transformation des outils résulte des contacts et des interactions entre ces derniers, structurés par une certaine routinisation, visant à donner un sens à ces outils. Roberts (1991; 1996) conceptualise ces interactions entre collègues, qui prennent forme autour d'outils, mais pas seulement, sous le terme d'*accountability* sociale. Ces *accountability* sociales sont formalisées par des règles permettant aux individus de se comprendre et d'échanger dans des situations où ils sont en présence les uns des autres.

Pour envisager la manière dont l'*accountability* sociale agit sur l'*accountability* hiérarchique et contribue à définir l'*accountability* dans son ensemble, je m'intéresse aux interactions en face-à-face qui structurent les relations d'*accountability* et qui, *in fine*, transforment les systèmes comptables (Roberts et Scapens 1985). Pour envisager ces relations, conduisant à l'établissement d'une certaine forme d'*accountability*, j'introduis les travaux de Strauss sur l'ordre négocié (Strauss 1964; 1993), pour mettre en avant que les individus évoluant à un même niveau hiérarchique peuvent avoir une vision divergente concernant la manière de rendre des comptes à leur hiérarchie. Je souhaite donc par ce biais réintroduire la pluralité des opinions entre pairs et rompre avec la conceptualisation homogénéisante de ces groupes de la littérature comptable. De fait, si la résistance à ce système de rendu de comptes est évoquée notamment par la convocation des théories sur la bureaucratie (Roberts 1991, p 364), elle l'est de manière bilatérale, puisque ces contestations sont principalement tournées vers la hiérarchie. En d'autres termes, ces contestations empruntent la dimension verticale de l'*accountability* hiérarchique, mais pas la dimension horizontale, puisque l'*accountability* sociale est plutôt décrite par Roberts (1991 ; 1996) comme ayant des fonctions salvatrices pour rendre supportable l'*accountability* hiérarchique qualifiée d'assujettissante en permettant le soutien mutuel entre les pairs. Les possibles contestations et points de divergences entre collègues ne sont pas évoqués, autrement que par la poursuite d'une visée égoïste visant à choisir de rendre compte à la hiérarchie en dépit de la solidarité entre pairs. Or ces possibles contestations et points de divergences entre collaborateurs sont, selon Strauss (1964; 1993), la cause de

négociations qui conduisent à l'établissement d'un ordre qui permet de régler le comportement des individus.

L'ordre négocié est un concept de base, qui permet à Strauss de proposer une vision alternative à l'établissement de l'ordre au sein des organisations, face aux théories dominantes de la bureaucratie<sup>41</sup> (Crozier et Friedberg 1977; March et Simon 1960; Selznick 1949), qui selon Strauss accorde une trop grande importance aux groupes dirigeants, imposant des règles et pouvant paralyser les organisations. Plus spécifiquement, Strauss dans la lignée de la sociologie interactionniste, essaie de comprendre les phénomènes sociologiques à partir des interactions interindividuelles (Strauss 1993). Pour ce faire, il conduit avec quatre collègues<sup>42</sup>, une ethnographie de plusieurs années dans différents hôpitaux psychiatriques de Chicago (Strauss 1964). Cette ethnographie regroupe des observations et de nombreux entretiens, avec l'ensemble des personnels, du médecin psychiatre à l'aide-soignant, mais également avec des patients. Ces chercheurs décrivent chaque groupe du personnel soignant en fonction de leur catégorie professionnelle. A partir de cette classification, ils étudient comment ces différents groupes négocient une décision médicale. Les auteurs mettent en avant que très peu de règles sont imposées par la hiérarchie, malgré la mise en place de protocoles médicaux, ou administratifs. Elles sont pour la plupart le résultat de négociations entre pairs, fruit d'un compromis entre des opinions diverses, où la position professionnelle, incluant la connaissance du vocabulaire médical, la proximité avec les patients, la considération du travail de tel ou de tel professionnel, joue un rôle prédominant. Strauss et ses confrères démontrent que la recherche de cet ordre négocié passe par la mise en place d'alliances entre différents groupes dont les intérêts sont plus ou moins convergents.

Strauss (1964) réhabilite la création d'un des processus d'ordre, constamment négocié qui prend place entre des personnes travaillant ensemble, ayant des opinions plus ou moins divergentes, car provenant de mondes sociaux différents (Strauss 1993) mais évoluant à des niveaux hiérarchiques plus ou moins proches. Appliqué aux recherches comptables, ce concept permet d'envisager que la réinterprétation des outils comptables (Roberts et Scapens 1985) par des acteurs travaillant à un même niveau hiérarchique, comme un phénomène résultant d'une négociation faisant suite à une multiplicité d'opinions de ces salariés.

---

<sup>41</sup> La théorie de l'ordre négocié se veut également une alternative aux approches industrielles et économiques des phénomènes organisationnels.

<sup>42</sup> Leonard Schatzman, Rue Butcher, Danuta Ehrlich et Melvin Sabshin.

### 2.2.2 De la nécessité d'étudier les interactions conduisant à la construction de l'*accountability*

Si les travaux de Roberts et Scapens (1985) ou d'Ahrens et Chapman (2002) ont identifié l'*accountability* hiérarchique à un phénomène d'interprétation des outils comptables par les acteurs à qui l'on demande des comptes selon leurs propres normes, la formation de cette réinterprétation n'a pas été étudiée. A l'aide de la théorie de l'ordre négocié développée par Strauss (1964; 1993), j'émetts l'hypothèse que la formation de cette *accountability* et donc la réappropriation des moyens de rendu de comptes à distance, dont font partie les outils comptables, émerge à la suite de négociations entre groupes évoluant au même niveau hiérarchique mais ayant des opinions divergentes. L'*accountability* hiérarchique peut donc être envisagée comme un ordre, sans cesse renégocié permettant de rendre des comptes à la hiérarchie. De telles différences permettent de mettre en évidence la pluralité au sein des rendus de comptes entre pairs, permettant ainsi d'éclaircir des situations de travail et par là même trouver un moyen de rendre compte à la hiérarchie.

Ainsi pour traiter cette facette de la pluralité des phénomènes d'*accountability* qui émerge des interactions entre individus évoluant dans des groupes situés au même niveau hiérarchique, je tente d'apporter des éléments de réponse à la question suivante :

**Q<sub>2</sub>: Comment l'*accountability* prend-elle forme quand le rendu de comptes est soumis à des divergences d'opinions entre pairs ?**

Pour enrichir la conceptualisation de Roberts (1991; 1996), Scott et Orlikowski (2012) recommandent d'explorer ce phénomène d'un point de vue empirique. Par conséquent, pour traiter ces deux sous-questions de manière cohérente et pouvoir ainsi proposer des éléments de réponse à la question générale de ce travail de thèse, il me faut un exemple qui se prête à la fois aux situations de demandes multiples d'*accountability* s'adressant à un même individu (Q1), mais qui soit assez polémique pour susciter visiblement des discussions entre les acteurs à qui on demande de rendre des comptes sur cet objet (Q2). Les projets destinés à la Base de la Pyramide, c'est-à-dire, les programmes de RSE visant à réduire la pauvreté semblent être adaptés à ces deux situations pour servir de contexte pour étudier la formation de l'*accountability* en situations conflictuelles.

### **3 Les modèles d'affaires destinés à la Base de la Pyramide pour explorer la formation de l'*accountability***

Les objets des programmes de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) se distinguent des initiatives philanthropiques. Ils sont présentés la plupart du temps comme visant à satisfaire une audience économique et financière, en contribuant de manière directe à l'objectif poursuivi par l'entreprise en dégagant un profit ou, de manière indirecte, en générant une image positive de l'entreprise afin d'attirer les investisseurs, les salariés talentueux et les consommateurs. Ils sont également conçus pour contribuer de manière vertueuse aux grands enjeux de société. Ils élargissent l'environnement organisationnel des entreprises aux dimensions environnementales et sociétales, qui n'est donc plus concentré que sur le profit économique. Un tel déplacement conduit *de facto* à élargir le périmètre du rendu des comptes des entreprises (Quairel 2004). Le droit et la manière de faire des affaires demandent aux entreprises de contenter leurs actionnaires en leur assurant un certain niveau de profit, ce qui induit de satisfaire leurs clients par la production d'un produit ou d'un service qui répond à leurs attentes ; de se préoccuper de leurs salariés pour qu'ils aient des conditions de travail acceptables ; et enfin de répondre à leurs obligations face à l'État, en payant leurs impôts. Toutefois, depuis une dizaine d'années, il est attendu des entreprises qu'elles agissent en faveur de la résolution des grands problèmes sociétaux, en se montrant responsables face à l'ensemble des acteurs de leur environnement dans la conduite de leurs activités quotidiennes (Quairel et Capron 2004). Cette introduction, souvent interprétée comme une pression supplémentaire sur les entreprises (Power 2007), suscite de nombreux débats au sein des organisations pour définir en quoi l'entreprise est responsable devant la société, et sur quoi elle doit agir. Ces organisations développent alors des programmes intégrant les demandes sociétales afin de les satisfaire (O'Dwyer 2003). Ces programmes nécessitent de gérer des finalités financières, puisqu'ils restent intégrés à l'entreprise, mais également de fixer des objectifs sociétaux.

Les programmes de RSE apparaissent comme des objets appropriés pour étudier la pluralité sociale en situations conflictuelles, conduisant à la formation de l'*accountability* et ceci pour deux raisons.

Premièrement les objets des programmes de Responsabilité Sociale des Entreprises adressent des demandes différentes provenant d'acteurs variés et renvoyant à des codes normatifs différents, voire difficilement conciliables, poussant les acteurs des services RSE à jongler avec plusieurs demandes d'*accountability*. Deuxièmement, en intégrant des préoccupations sociétales à côté de l'objectif classique des entreprises, c'est-à-dire la réalisation d'un profit, les projets de RSE redéfinissent les missions des

entreprises. L'introduction d'objectifs sociétaux perturbent les habitudes du monde des affaires et suscitent des discussions entre des acteurs à qui on demande de développer de tels projets. Les partisans de la prise en compte des enjeux sociétaux s'opposent à ceux qui prônent la poursuite du *statu quo* (Déjean, Gond et al. 2004)

Les projets de RSE font émerger, au niveau individuel, de multiples de demandes de comptes, et au niveau du groupe, de discussions autour de divergences entre les salariés à qui on demande de prendre en compte de nouveaux objectifs par rapport à leur mission originelle. Ils apparaissent donc comme un exemple mettant visiblement en lumière la pluralité des situations d'*accountability* et les conflits potentiels qui en découlent. C'est pourquoi, ils sont utilisés comme objet contextuel dans cette thèse pour replacer les interactions sociales au centre de la conceptualisation de Roberts (1991; 1996).

Toutefois, le développement durable et son intégration par les entreprises au sein de politiques de RSE sont des champs aux frontières floues (Gray 2010) qui portent sur des enjeux sociaux très divers. Dans la sphère académique, il sont d'abord étudiés comme un tout, articulé autour de trois dimensions, la justice sociale, le respect de l'environnement et la croissance économique (Gond 2006; Postel et Rousseau 2008) ou sous l'angle de son lien avec la performance financière de l'entreprise (Déjean 2004; Gond 2006; Igalens et Gond 2005; Margolis et Walsh 2003; Orlitzky, Schmidt et al. 2003). Aujourd'hui, la RSE tend à être pensée thématiquement, selon les enjeux spécifiques qui la composent telles que, la prise en compte des enjeux écologiques (Busch et Hoffmann 2009; Hoffman 1999), les préoccupations pour les pandémies comme le SIDA (Flanagan et Whiteman 2007) ou encore la réduction de la pauvreté (Arora et Romijn 2012; Blowfield et Frynas 2005; Jenkins 2005).

Ce dernier axe est l'objet d'une attention grandissante. De fait, la conquête des marchés émergents incitent les entreprises occidentales à déployer des comportements responsables dans les pays du Sud (Boehe et Barin Cruz 2010). Elles aspirent notamment à proposer des solutions d'émancipation aux plus démunis. Au sein des entreprises, elles prennent des formes variées : programmes de fondations, programmes de bénévolat destinés aux salariés, partenariat ONG-entreprises et, plus récemment, modèles d'affaires destinés aux consommateurs pauvres (Prahalad 2004), connus sous le terme de projets destinés à la Base de la Pyramide (BoP). Dans ce type de modèle, la Base de la Pyramide correspond au segment le plus bas (vivant avec

moins de 2 \$ par jour (Prahalad et Hammond 2002)<sup>43</sup>), mais également représentant les consommateurs les plus nombreux dans les pays du Sud, de la pyramide des consommateurs, organisée selon le pouvoir d'achat des consommateurs.

Ces modèles d'affaires incitent les entreprises à innover pour cibler les consommateurs et visent deux objectifs. Premièrement, ils cherchent à dégager un profit, soit directement par la conquête de nouvelles parts de marché en descendant dans la pyramide de consommation (London 2008; London et Hart 2004; Prahalad 2004; Prahalad et Hammond 2002), soit indirectement, par le développement d'une image positive d'une entreprise responsable et soucieuse de ses parties prenantes externes, permettant d'accroître le bénéfice de l'entreprise sur les marchés plus traditionnels (Harjula 2007; Prahalad et Hammond 2002). Deuxièmement, ils ambitionnent de réduire la pauvreté en favorisant l'accès des plus pauvres à un plus grand éventail de produits de qualité, vendus à prix moindre et par ce biais permettant d'améliorer par la consommation, le quotidien des populations visées (Prahalad 2004; Vachani et Smith 2008). Des développements plus récents incitent à proposer des modèles d'affaires ancrés dans l'économie locale pour notamment agir sur la réduction de la pauvreté par la création d'emplois, ou en faisant appel à des fournisseurs régionaux (Martinet et Payaud 2009). L'exemple le plus connu du grand public des projets destinés à la Base de la Pyramide est le microcrédit qui consiste à fournir des prêts bancaires aux populations les plus démunies. Mis en place au départ par des ONG, il est de plus en plus développé par les sociétés bancaires classiques et notamment les multinationales (MacIntosh et Wyclich 2005).

Les modèles d'affaires destinés à la Base de la Pyramide fait l'objet d'une attention grandissante, notamment dans la littérature traitant du management stratégique.

Une première vague de travaux, ayant une visée fonctionnaliste, propose des modèles économiquement viables (Anderson et Markides 2007; Christensen et Hart. 2002; Martinet et Payaud 2009) adressant ces nouveaux bassins de consommation composés de d'individus peu solvables. Ces travaux insistent alors sur les barrières internes (Olsen et Boxenbaum 2009) et externes à l'entreprise (Anderson et Billou 2007; Anderson et Markides 2007; Seelos et Mair 2007; Vachani et Smith 2008) qui entravent la réussite des entreprises sur ces nouveaux marchés.

---

<sup>43</sup> La base de la pyramide dans ce travail est entendue dans son sens large et contient également les modèles développés par Mohamed Yunus.



Une seconde vague de recherches, à rattacher au paradigme normatif, s'est développée en réaction au premier courant. Elle s'alarme, premièrement, de la difficulté que représente la réalisation d'un profit sur de tels marchés (Garette et Karnani 2010). Elle dénonce deuxièmement, les effets pervers (Karnani 2007) que peuvent entraîner une stratégie consistant à vendre tous types de produits (Prahalad 2004) à des populations peu éduquées et ayant du mal à prioriser leurs choix de consommation par rapport à leurs besoins vitaux (Jaiswal 2008; Martinet et Payaud 2009). Elle signale enfin, les conséquences néfastes sur l'environnement que ces programmes peuvent avoir en créant de nouvelles zones de croissance et donc de nouveaux foyers de pollutions domestiques (Hahn 2009). De plus, ce phénomène est augmenté par le fait que proposer un produit à un prix abordable, consiste à vendre le produit par doses journalières et donc à multiplier les emballages.

Une troisième vague s'amorce depuis le début des années 2010, qui appelle à questionner le modèle proposé face à sa présentation apolitique pour en faire émerger les points critiques (Arora et Romijn 2012; Chatterjee 2013 (Forthcoming)). Elle remet en cause la conception et la position des populations pauvres considérées comme des objets (Arora et Romijn 2012) et vise à les replacer comme les sujets principaux de leur propre développement (Ansari, Munir et al. 2012). Plus spécifiquement Arora et Romijn (2012) appellent à développer une vision critique des modèles d'affaires destinés à la Base de la Pyramide, portant sur trois thématiques. Premièrement, ils proposent d'étudier les rapports de force et de domination entre les entreprises, reconnues comme des acteurs puissants et les populations locales. Deuxièmement, ils invitent à renouveler la conception des pauvres, pour passer d'une conception homogène à une conception hétérogène et mettre en lumière les relations de pouvoirs qui structurent ces populations. Enfin, et dans la continuité des deux premières propositions, ils poussent la communauté scientifique à s'interroger sur les conséquences de ces modèles d'affaires sur les structures locales.

Si ce type de modèle d'affaires a fait l'objet de nombreux travaux en management stratégique, il est resté jusqu'à maintenant absent des recherches en comptabilité. Mon objectif est donc de le réintégrer dans ce champ de recherche, en qualité d'exemple pour questionner la réintégration de la pluralité sociale conduisant à la construction de l'*accountability* (Roberts 1990; 1996; Roberts et Scapens 1985)

Ces projets d'affaires destinés à la Base de la Pyramide ont été retenus comme un exemple pertinent pour traiter de la pluralité sociale, donnant lieu à des situations conflictuelles qui conduit à la formation de l'*accountability* car ils sont décrits dans la littérature (Prahalad et Hammond 2002) comme plaçant leurs deux objectifs à un niveau d'importance plus ou moins égal. Par ce biais ils posent la réduction de la

pauvreté et la réalisation de la marge financière<sup>44</sup> au même niveau d'importance. Ces deux objectifs font référence à des normes et des valeurs différentes et renvoient à des communautés normatives variées. Ils font écho à deux potentielles demandes d'*accountability*, possiblement contradictoires que les salariés en charge du développement des programmes de RSE, doivent prendre en compte. Une telle situation me conduit à redéfinir la première sous-question de recherche, dans les termes empiriques, suivant:

**Q1c: Comment l'*accountability* d'un manager RSE prend forme lorsqu'il doit simultanément rendre compte à des autorités sociétales et la hiérarchie de l'entreprise sur une problématique tel que le rôle de l'entreprise dans la lutte contre la pauvreté ?**

Ils présentent également la particularité de créer plus de discussions entre les acteurs du fait de l'importance donnée à l'objectif nouvellement intégré de réduction de la pauvreté. Cet objectif apparaît, en effet, très éloigné de la réalisation d'un profit, défini comme la finalité des entreprises, puisque s'adressant une population, peu ou pas solvable. Sa prise en compte induit donc une potentielle perturbation des relations entre salariés du fait de son éloignement des objectifs habituellement fixés au sein des entreprises. De plus, si les salariés ont une image plus ou moins claire de ce à quoi renvoie la notion de « faire du profit », ainsi que des moyens permettant de le mesurer et de le piloter, l'objectif de réduire la pauvreté est beaucoup plus fou. Entre autres, il n'existe pas une manière unique et reconnue par tous d'évaluer l'évolution de cette thématique sociétale (Paugam 2011). Or l'évaluation, voire la mesure des objectifs est considérée comme nécessaire à la bonne gestion d'un projet. Ainsi, la nouveauté et l'incertitude contenue dans la prise en compte de la réduction de la pauvreté par des organisations dont la mission principale, est la réalisation d'un profit, laissent apparaître les projets destinés à la Base de la Pyramide comme des terrains favorisant les discussions et les points de vue divergents entre acteurs et notamment entre salariés évoluant à des niveaux hiérarchiques égaux ou quasi-égaux. Une telle situation me conduit à redéfinir la première sous-question de recherche, dans les termes empiriques, suivant:

**Q2c: Comment l'*accountability* prend-elle forme quand la réalisation d'un objectif, tel que la réduction de la pauvreté est soumis à des divergences d'opinions portées par les acteurs qui sont invités à réaliser cet objectif?**

---

<sup>44</sup> Pour certaines entreprises, on se contentera de l'atteinte du point mort.

Avant de conclure je me permets de préciser que dans ce travail, seront désignés comme modèle d'affaires destiné à la Base de la Pyramide, ce que les acteurs interrogés définissent comme tel. Mon objectif n'est pas dans cette recherche de statuer sur les raisons et la validité éthique de ces raisons qui poussent les directions d'entreprises à lancer de tels projets, ou ce qu'en pense les acteurs qui les développent<sup>45</sup>. Dans la même veine, je laisserai ici à d'autres, le soin de trancher si la réduction de la pauvreté est bien une prérogative des acteurs privés et donc d'explorer les dérives potentielles qu'elles soient micro ou macro de ces modèles d'affaires destinés aux pauvres.

## **Conclusion**

Dans ce deuxième chapitre une question de recherche a été élaborée à partir du concept d'*accountability*, qui avait précédemment été définie dans le premier chapitre. Cette question vise à réintégrer la pluralité des interactions sociales qui conduisent à la formation de l'*accountability* en organisation et donc à redonner, comme Roberts (1991 ; 1996) le conceptualise, une place dominante à l'*accountability* sociale. De fait, cette dernière a été négligée par les recherches en comptabilité, qui en se concentrant sur les outils se sont principalement intéressées aux comptes échangés entre les différents niveaux hiérarchiques. Dans cette recherche, l'étude des relations conflictuelles est privilégiée car elles sont considérées comme les plus aptes à perturber la formation de l'*accountability*. A partir de cette question, deux sous-questions ont été élaborées correspondant chacune à une littérature et adressant la construction de l'*accountability* dans un contexte social pluriel soit au niveau du groupe, soit de l'individu.

Dans la suite de ce document de thèse, chacune de ces deux questions sera traitée séparément, afin de dérouler un cadre théorique adapté à chacune d'entre-elles, une méthodologie appropriée, une étude empirique et une discussion spécifique. Ces parties empiriques seront présentées respectivement, pour celles portant sur le niveau individuel, dans la partie 2 et celles portant sur le niveau du groupe dans la partie 3.

---

<sup>45</sup> Je me permets toutefois, de préciser que sur cette question, mes observations conduisent à un découplage. D'une part, j'ai pu remarquer une direction qui cherche souvent à trouver de nouveaux marchés, ou à se construire une image positive auprès de la société, voire à prendre en charge une prérogative étatique pour minimiser l'influence des États sur la manière dont les entreprises conduisent leurs affaires, et ceci car elle se dit sous la pression des actionnaires. D'autre part, j'ai rencontré de nombreux acteurs qui individuellement dans leur travail quotidien souhaitent que leur entreprise adopte des comportements plus humains et donc poussent au développement de ces solutions pour des raisons altruistes.

Chacune des deux parties portera sur un matériau empirique différent, même si l'objet restera le même : les projets destinés à la Base de la Pyramide.

La question portant sur le niveau individuel, suivant Roberts (1991; 1996), contiendra une dimension identitaire. Cette dimension est explorée, grâce aux derniers travaux de Foucault (1984a; 1984b) sur la construction de l'identité par rapport à des codes moraux que les individus se réapproprient.

La collecte de données, visant à informer la question de la pluralité au niveau du groupe, a été quant à elle, réalisée dans la succursale malienne d'un groupe français coté au CAC40. Des discussions et des oppositions entre pairs influençant le rendu de comptes ont fait émerger un phénomène postcolonial. Les travaux de Fanon (1952) et de Saïd (1978; 1993) ont donc été retenus pour éclairer ces spécificités.

A la suite de chacune des deux études, une discussion conclusive apporte une réponse à la question générale posée.

## Résumé par chapitre

Cette thèse s'ouvre sur une partie théorique composée de deux chapitres. Son objectif général est de décrire l'objet théorique de cette thèse, l'*accountability*, puis de le problématiser.

### Chapitre 1

Le premier chapitre est consacré à la présentation de l'*accountability*, à partir principalement des travaux de John Roberts (1991; 1996). Cette notion est d'abord exposée comme s'inscrivant dans une vision interactionniste, c'est-à-dire comme trouvant ses racines dans la formation d'un phénomène social créé par les interactions entre individus. À partir des travaux de Mead (1934), de Blumer (1969) et de Garfinkel (1967), l'*accountability* est définie comme une manière de rendre intelligible une action. Elle prend place entre un individu et une communauté normative dans laquelle l'individu se reconnaît. C'est un processus itératif en trois temps. Dans un premier temps la communauté normative demande une explication afin de juger si l'acte commis par l'individu est conforme au code normatif de cette dernière. Dans un second temps, l'individu fournit une explication afin de prouver cet alignement. Dans un troisième et dernier temps, la communauté examine l'explication afin d'en juger la conformité. Si l'action est considérée non conforme, l'individu est alors exclu de la communauté. C'est donc un acte moral (Schweiker 1993).

Cette définition est réintégrée aux organisations pour décrire les systèmes comptables comme des moyens de formaliser les phénomènes d'*accountability* (Roberts et Scapens 1985), afin de rendre explicite le rendu de comptes envers la hiérarchie. À partir de cette vision des systèmes comptables, Roberts (1991; 1996) définit alors l'*accountability* au sein des organisations selon deux dimensions. La première, l'*accountability* hiérarchique, est formelle. Elle est matérialisée par les outils de gestion et prend par conséquent forme à distance. Elle retrace le rendu de comptes entre la hiérarchie, définie comme une autorité non visible qui contrôlent les individus pour les orienter dans le but qu'elle poursuit, et les employés de l'organisation. Elle pousse l'individu à se transformer pour satisfaire les attentes de cette hiérarchie. Elle est qualifiée d'individualisante et d'aliénante. La seconde, l'*accountability* sociale est basée sur les interactions en face-à-face qui conduisent les individus à expliciter leurs actions aux différents membres qu'ils côtoient dans l'organisation. Elle construit l'individu dans sa facette sociale. Ces échanges sociaux, entre pairs, sont définis comme permettant de rendre supportable l'*accountability* hiérarchique, puisqu'une solidarité se crée entre individus, quand les uns et les autres réalisent qu'ils subissent la même situation individualisante. Un tel soulagement causé par l'*accountability* sociale,

permet à l'individu de supporter l'*accountability* hiérarchique. Les deux dimensions sont donc interdépendantes. Entre ces deux dimensions, l'*accountability* sociale est posée comme de plus grande importance, car contrairement à l'*accountability* hiérarchique, cette dernière peut exister seule, puisqu'elle prend part dans le quotidien de tout individu qu'il soit ou non en organisation.

## Chapitre 2

Le deuxième chapitre est consacré à la problématisation de cette thèse. La littérature en comptabilité sur l'*accountability* dans sa vision processuelle ternaire et itérative s'est surtout intéressée à comprendre le rendu de comptes autour et par les outils comptables. Par conséquent, l'étude de l'*accountability* hiérarchique a été privilégiée. L'objectif de cette recherche est donc, en suivant les recommandations de Roberts, d'étudier l'*accountability*, en considérant les instruments de gestion comme imbriqués dans un ensemble d'échanges de comptes. Un tel dessein conduit à prendre en considération la pluralité des situations sociales au sein de l'*accountability*, et plus particulièrement des situations conflictuelles, afin de définir comme problématique générale, la question suivante :

<p><b>Comment l'<i>accountability</i> prend-elle forme dans les situations conflictuelles?</b></p>
--

Pour étudier un tel phénomène, je m'appuie sur deux limites issues de la littérature, l'une prenant place au niveau individuel, l'autre au niveau du groupe. Ces deux limites conduisent à la définition de deux sous-problématiques.

Je montre d'une part, à l'aide d'une littérature théorique que l'individu, parce qu'il appartient à plusieurs communautés normatives et possède de ce fait de multiples facettes identitaires, reçoit pour un même acte, plusieurs demandes d'éclaircissement de cette action. Ainsi, pour une action au travail, il doit répondre à sa hiérarchie, mais également à d'autres groupes avec lesquels ils partagent des valeurs et envers lesquels il a des obligations. Toutefois ces différentes communautés peuvent être définies par des codes normatifs différents avec lesquels l'individu doit jongler pour apporter une justification convenable à chacune d'entre elles. Je propose donc de réintégrer la pluralité sociale au sein de l'*accountability* hiérarchique et d'explorer la formation de l'*accountability* d'un individu qui doit simultanément répondre à des demandes multiples d'*accountability*, pouvant être en contradiction les unes avec les autres.

D'autre part, en privilégiant l'étude de l'*accountability* hiérarchique, la littérature comptable a conduit à considérer les groupes à qui on demande des comptes comme relativement homogènes dans la mesure où tous sont aliénés par cette relation qui les

lie à la hiérarchie. En m'appuyant sur la théorie de l'ordre négocié, développée par Strauss (1964), je mets en lumière que toute situation ordonnée, incluant le rendu de comptes envers la hiérarchie, est le résultat d'un compromis entre pairs, qui peuvent avoir à l'origine des points de vue très divergents sur l'objet et la manière de rendre compte. Par conséquent, je réintègre la pluralité sociale au sein de l'*accountability* hiérarchique en exposant que les acteurs peuvent entretenir des relations solidarité, mais également des relations conflictuelles. Je m'interroge donc dans un second temps sur la formation de l'*accountability* d'un groupe, dont l'objet et le processus du rendu de comptes sont discutés par les collègues de ce groupe qui doit rendre compte.

Afin d'opérationnaliser ces questions, elles sont explorées à partir d'un objectif considéré comme conflictuel, les modèles d'affaires destinés à la Base de la Pyramide (BoP), défini comme un projet visant à réduire la pauvreté tout en faisant du profit.

## Partie 2. Les multiples demandes d'*accountability* du salarié RSE

### Résumé:

Cette deuxième partie interroge la formation de l'*accountability* d'un salarié qui doit répondre à deux demandes de comptes provenant de deux communautés normatives, dont les principes sont difficilement conciliables entre eux. Il prend comme contexte empirique celui du salarié de la RSE – ici celui en charge de la prise en compte de la pauvreté- qui doit répondre à une demande de comptes sociétale, au nom de l'entreprise qui l'emploie.

Les résultats mettent en avant deux demandes, identifiées comme vagues. Pour pouvoir y répondre, les salariés les identifient comme des codes normatifs dans lesquels ils se reconnaissent et qui les gouvernent, pour ensuite proposer une réinterprétation personnelle en guise de réponse à cette double demande de comptes. Cette réponse, matérialisée dans la constitution des projets destinés à la Base de la Pyramide hybride les deux demandes en proposant de faire du profit tout en réduisant la pauvreté. Elle est rejetée par les communautés demandant des comptes car trop éloignée des demandes originelles.

Cette identification aux valeurs et aux normes qui régissent les demandes de comptes, puis leur réinterprétation sont lues à l'aide de la dernière partie du travail de Foucault sur la subjectivation de l'individu par lui-même. Un tel emprunt théorique permet de montrer qu'au-delà de l'intervention personnelle des salariés dans la réponse proposée par les entreprises, une transformation identitaire du salarié s'opère. De fait, ce dernier se sent lui-même évincé quand la réponse de comptes qu'il propose est elle-même rejetée. Le salarié s'est identifié à la réponse de rendu de comptes qu'il a construite.

Concernant l'*accountability*, ce rejet conduit à la rupture de l'*accountability* hiérarchique, car le salarié rejeté est jugé comme n'ayant pas bien agi par les communautés auxquelles il est censé rendre compte. Pour être rétabli comme ayant bien agi, un groupe se forme autour de la réinterprétation 'personnelle', hybridant les deux demandes, c'est-à-dire autour d'un nouveau code normatif. Au sein de ce groupe, qui se forme de manière trans-entreprise, les salariés rendent des comptes sur l'avancement des projets qu'ils développent. Ainsi, après une rupture dans le processus itératif et ternaire de rendu de comptes, ce dernier est rétabli sous la forme d'une *accountability* sociale par le biais de la création d'une communauté normative alternative.





## Introduction

Cette thèse a pour ambition de questionner le concept d'*accountability* selon son acception interactionniste, dans l'optique de mettre en évidence la pluralité des phénomènes sociaux, notamment conflictuels qui le composent. De manière générale, cette notion est définie comme l'éclaircissement du sens d'une action d'un individu suite à une demande formulée par une communauté normative à laquelle l'individu s'identifie pour construire son identité. Ce phénomène est un processus ternaire et itératif, pouvant être décomposé en trois phases : 1- une demande de comptes ; 2- une réponse à la demande- le rendu de comptes -; 3- un examen de la réponse par le demandeur de comptes qui conduit soit à un rejet, soit à une acceptation de l'individu comme membre de la communauté.

Or les instruments de gestion ont vocation à orienter et à rendre visible les actions des individus (Roberts 1991; 1996). L'*accountability* est, par conséquent, le phénomène de base qu'incarnent, de manière formelle, les outils comptables (Roberts et Scapens 1985).

Pour questionner l'*accountability*, je m'appuie principalement sur les travaux de Roberts (1985<sup>46</sup>; 1991; 1996), qui conceptualise ce concept en organisation autour de deux entités auxquelles l'individu est amené à rendre des comptes : la hiérarchie, - éloignée donc non visible et diffuse visant à orienter le comportement des salariés vers le but encouru par l'organisation - et ses collègues, considérés comme proches, car permettant les interactions en face-à-face. Chacun de ces groupes donne lieu dans la conceptualisation de Roberts (1991; 1996) à une dimension relationnelle de l'*accountability*. La première dite *accountability* hiérarchique est élaborée, de manière distanciée, autour des obligations que le salarié entretient avec l'organisation pour laquelle il travaille. Elle est structurée selon les relations de pouvoir que produit la hiérarchie sur l'individu. L'*accountability* sociale correspond quant à elle, à tous types d'interactions en face-à-face visant à expliciter un comportement au travail. L'*accountability* sociale est un phénomène multiple, du fait du nombre important d'interlocuteurs, conduisant dans le cas où la relation prend forme entre pairs, à une certaine solidarité pour faire face à la dimension aliénante de l'*accountability* hiérarchique.

Les outils comptables sont l'incarnation de l'*accountability* hiérarchique car ils rendent visible le rendu de comptes entre la hiérarchie et le salarié. Cette dernière

---

<sup>46</sup> L'article est co-écrit avec Scapens

relation a été très étudiée par les études en comptabilité, contrairement à l'*accountability* sociale qui a été quelque peu délaissée. Toutefois, selon Roberts (1991; 1996) ces deux dimensions sont indépendantes, puisque l'*accountability* sociale vise à rendre explicite les résultats des outils comptables, qui eux-mêmes servent à établir les performances des individus en organisation. L'objectif de ce travail est donc de redonner une place à l'*accountability* sociale au sein des échanges de comptes en organisation et plus généralement de réintégrer la pluralité créée par les situations d'interactions sociales pour comprendre la formation de ce phénomène. Cette réintégration s'opère plus particulièrement à partir des situations conflictuelles.

Dans la partie précédente, j'ai séparé l'étude de ce phénomène en deux niveaux, afin de traiter plus intelligiblement possible la pluralité sociale conduisant à de potentielles situations conflictuelles : celui de l'individu et celui du groupe. Je m'intéresse dans la troisième partie de cette thèse aux divergences d'opinions entre pairs qui prennent place dans la construction de l'*accountability*. Dit autrement, j'explore l'influence de la pluralité des opinions des acteurs contenus dans l'*accountability* sociale conduisant à d'autres rapports que ceux basés sur la solidarité, dans la construction globale de ce phénomène de rendu de comptes. Toutefois avant de regarder l'impact de la pluralité des opinions des acteurs sur la formation de l'*accountability*, je m'intéresse, dans cette partie, à l'influence de la pluralité des *accountability* sur un même individu. Plus précisément, je suis les travaux d'Arrington et Francis (1993), Schweiker (1993), Messner (2009), qui ont mis en avant la multiplicité des demandeurs de comptes potentiellement conflictuelles, s'adressant à un individu, sur les actions qu'il produit dans le cadre de son travail, puisque ce dernier appartient à d'autres communautés que celle qui lui fournit un salaire et qui lui demande aussi des comptes. Je tente alors de comprendre comment ces multiples *accountability* influencent l'individu, en rappelant que Roberts (1991; 1996) conceptualise, en suivant Mead (1934) l'*accountability* comme un phénomène de construction identitaire. Ce phénomène est décrit par rapport à une seule demande d'*accountability*.

Dans le développement qui suit, je mets ce processus ternaire et itératif en perspective, lorsqu'un même individu subit des demandes normatives de comptes provenant de plusieurs entités, potentiellement en conflit les unes avec les autres. Pour étudier empiriquement ce phénomène, je choisis un exemple qui par sa nature se trouve à la croisée de plusieurs demandes d'*accountability* : le salarié dont la mission consiste à répondre aux demandes sociétales qui s'adressent à l'entreprise ; cependant cette réponse étant produite au nom et dans le cadre de la firme, elle doit rester alignée sur les exigences financières de ces organisations à but lucratif. Dans un tel cas de figure la mission des salariés RSE comprend en elle-même deux demandes

d'*accountability*, imbriquées l'une dans l'autre. Cette multiplicité complique le rendu de comptes et par conséquent, la construction identitaire du manager qui doit contenter deux communautés normatives régies par des principes différents, voire antagonistes. Pour étudier plus spécifiquement cette question, je me concentre sur l'*accountability* des salariés qui doivent répondre à la demande sociétale de prise en compte de la pauvreté (Salariés BoP). Cet exemple me semble particulièrement pertinent car le problème adressé, la pauvreté, est par définition marqué par un manque de ressources financières, pourtant nécessaire à la réalisation de l'objectif encouru par les entreprises : dégager un profit. Les deux demandes semblent donc singulièrement éloignées l'une de l'autre, voire diamétralement opposées.

Les deux demandes qui s'appliquent aux salariés BoP et qui les contraignent à rendre des comptes sont vagues car renvoyant à des problématiques très larges: des actions en faveur des plus démunis et l'alignement sur les principes du monde des affaires. Leurs prises en compte peuvent donner lieu à de multiples réponses. Les résultats empiriques démontrent que pour traiter ces demandes très générales les salariés s'appuient sur leurs convictions personnelles pour présenter la réponse qui leur semble la plus adéquate aux vues des deux demandes qui les contraignent. Toutefois cette réponse étant spécifique aux salariés qui la développent, elle est rejetée par les deux entités qui demandent des comptes.

Pour réinterpréter cette réponse spécifique des demandes générales qui s'appliquent aux salariés BoP, j'utilise le processus de subjectivation développée par Foucault (1984a; b) et particulièrement la partie portant sur l'élaboration de la connaissance de l'individu par lui-même et sur lui-même. Cette dernière expose que l'individu se forme au contact de « régimes de vérité » qui le contrôlent et le contraignent à adapter leur manière d'être, de façon non visible. J'identifie les demandes d'*accountability* à des régimes de vérité. Foucault (1984b) ajoute que l'individu a une marge de manœuvre pour proposer une version personnelle de ce régime de vérité qui s'impose à lui. Par cette réinterprétation, l'individu peut s'émanciper légèrement du dictat des régimes de vérité. Par ce processus de réinterprétation, il se construit par lui-même. Cependant Foucault explique que cette réinterprétation personnelle, varie d'un individu à l'autre et qu'elle peut par conséquent, pour un individu externe ne plus correspondre aux régimes de vérité originelle. Ce dernier élément me permet d'interpréter le rejet de la réponse d'*accountability* des salariés BoP, conduisant à l'interruption du processus itératif.

Le salarié s'identifie à sa mission professionnelle et donc à la réponse qu'il développe. Quand cette dernière est rejetée, il se sent lui-même exclu. Pour dépasser ce rejet, les salariés BoP des différentes entreprises se regroupent alors entre convaincus,

défendant que la solution proposée permet de satisfaire les deux demandes auxquelles ils doivent faire face dans leur *accountability* hiérarchique. Une communauté normative alternative apparaît regroupant ces salariés autour d'un nouvel ensemble de normes ou de valeurs, provenant de l'hybridation des deux codes normatifs originels.

Ainsi pour mener à bien cette première étude empirique et comprendre le processus d'*accountability* d'un salarié qui pour la réalisation de son *accountability* hiérarchique passe par la production d'une réponse à de multiples demandes d'*accountability*, je structure mon développement en quatre parties. Je commence, dans un premier chapitre, par présenter la théorie foucauldienne de la subjectivation dans sa partie portant sur « la constitution du sujet comme objet pour lui-même» (Foucault 1984a), qui me sert à éclairer mes données empiriques. Dans un deuxième chapitre, j'expose la méthodologie utilisée pour répondre à la question, autour de données collectées à l'aide d'entretiens réalisés auprès des salariés responsables de la mise en place de modèles d'affaires destinés à la Base de la Pyramide. Dans un troisième chapitre, je présente les résultats empiriques en suivant les trois phases du processus itératif, à laquelle j'ajoute une phase due à la rupture d'*accountability*. Je termine par un quatrième chapitre, dans lequel je discute les contributions de cette étude autour de la rupture d'*accountability*, conduisant à un rejet identitaire, résolu par la création d'une nouvelle communauté normative et la création d'une *accountability* sociale trans-entreprise.

### Chapitre 3. La construction du sujet par lui-même

L'*accountability* est conceptualisée par Roberts (1991; 1996) comme un processus itératif de construction identitaire entre une communauté normative et un individu. Appliquée aux outils de gestion, Roberts et Scapens (1985) exposent comment l'imposition des systèmes comptables contraint et transforme les individus, mais également, comment, ces mêmes individus à qui on demande des comptes, réinterprètent ces outils en systèmes d'*accountability* et produisent des résultats à leur image, légèrement différents que ceux attendus par la direction. Ils transforment alors petit à petit les attentes de cette direction. Au niveau individuel, l'objet du rendu de comptes est à comprendre en relation avec un ensemble de normes et de valeurs, constituant les communautés normatives dans lesquelles l'individu se reconnaît et à qui il adresse la justification de son action. Cette justification doit être alignée sur les codes et les valeurs de cette communauté, sans être en exacte conformité avec le code normatif (Schweiker 1993). C'est donc par ce degré d'écart entre les conceptions individuelles et les codes normatifs des groupes et par l'argumentation émanant du processus d'*accountability* que, petit à petit les normes et les valeurs d'une communauté évoluent, de manière concomitante avec l'identité de l'individu (Schweiker 1993). Ainsi, le demandeur et le producteur de comptes conduisent à de constantes redéfinitions des codes normatifs et des différents protagonistes impliqués dans la relation.

De plus, la littérature sur l'*accountability*, notamment les écrits de Roberts (1991), à partir des travaux de Mead (1934) met en évidence que l'échange des comptes ne prenait pas toujours forme entre des individus en présence. Il peut être formalisé à distance et rendu possible par l'emploi d'outils, comme c'est le cas dans l'*accountability* hiérarchique (Roberts 1991; 1996). Il peut aussi prendre place de manière intériorisée, entre le « Moi » et le « Je » d'un même individu, qui ayant internalisé certaines valeurs et normes sociales, questionne ses propres pratiques et régule lui-même ses comportements (Mead 1934). Par conséquent, par la possibilité de faire évoluer la communauté normative et par le fait de sa non-présence physique, cette communauté peut prendre forme, sous certains aspects, d'une entité plus ou moins tangible.

Dans le cas présentement étudié, visant à comprendre comment de multiples demandes d'*accountability*, s'adressant à un même individu conduisent à le transformer, les salariés des équipes de RSE exposent que l'entreprise fait face à deux demandes auxquelles ils doivent répondre en tant que professionnels du développement durable. L'une émane de la société et l'autre de la sphère actionnariale. Ce sont, pour les salariés qui doivent répondre à ces demandes, deux entités vagues et

lointaines dont les attentes ne sont pas totalement explicites. Elles ne sont pas visibles, mais les acteurs les présentent comme existantes, comme peut l'être un risque (Power 2007) et par conséquent, disent devoir leur rendre des comptes. Pour pouvoir rendre ces demandes claires, et donc pouvoir y répondre, elles sont réinterprétées par les salariés.

Dans le cas développé dans cette deuxième partie, il est question de comprendre comment se forme l'*accountability* d'un individu au travail, à partir de deux demandes qui s'imposent à lui et influencent sa construction identitaire. Ces deux demandes ne sont pas visibles et renvoient à des autorités supérieures. Pour être saisies, elles doivent être réinterprétées.

Pour éclairer cette réappropriation, émanant de deux demandes générales réinterprétées par les acteurs qui sont en charge de produire une réponse d'*accountability*, je mobilise la conceptualisation foucauldienne de la constitution du sujet par lui-même. J'emprunte donc à Foucault (1984b; c), ses concepts « d'éthique » et de « code moral », conduisant à la construction identitaire de l'individu, par son objectivation propre, par rapport à un régime de vérité, c'est-à-dire ce qui est donné comme vrai et à partir duquel, l'individu se transforme pour être conforme. Ceci me permet de saisir cette réinterprétation des demandes d'*accountability* multiples, conduisant à la production d'une réponse d'*accountability* spécifique à cette double demande, qui elle-même influence la construction de l'individu.

Les études foucauliennes occupent une place significative au sein des recherches d'inspiration sociologique et organisationnelle en comptabilité. Elles peuvent même être considérées comme l'un des vecteurs originels de son développement (Gendron et Baker 2005). En effet, ce courant dissident des études comptables doit en grande partie sa légitimité aux emprunts de ce philosophe. Il restait, en 2005, le penseur en sciences humaines, extérieur aux sciences de gestion, le plus cité dans *Accounting Organizations and Society* (Gendron et Baker 2005). Toutefois, la majorité des articles faisant référence aux écrits de Foucault, reste en grande partie cantonnée à une partie de son travail sur le gouvernement de l'individu et des masses d'individus ; par l'emprunt d'une part, au concept des « techniques disciplinaires » et d'autre part, à celui de la « gouvernementalité<sup>47</sup> » (McKinlay et Pezet 2010). De

---

<sup>47</sup> Quant à la notion de gouvernementalité, elle permet de penser la gestion des comportements des groupes à distance. En d'autres termes, ce concept pose un cadre pour penser les outils de contrôle comme un moyen de gouverner les comportements à distance (Miller et O'Leary 1987; Neu 2000). Neu par exemple, interroge la gestion des populations amérindiennes par le gouvernement canadien (Neu 2000) ; Neu, Ocampo Gomez, Graham et Heincke questionnent les pratiques de la Banque Mondiale conduisant à influencer le comportement des Etats d'Amérique Latine en leur imposant certaines

manière générale, les articles foucauldien mobilisent principalement les travaux du philosophe français pour penser les outils comptables comme des moyens de contrôle des comportements, conduisant à transformer les individus pour les rendre toujours plus gouvernables, c'est-à-dire pour les assujettir (McKinlay et Pezet 2010).

En revanche, Kosmala et McKernan (2011) notent que le travail sur la construction du sujet par lui-même par rapport à la norme (Foucault 1984b; c), est assez peu mobilisé par les études comptables<sup>48</sup>. Le présent travail, portant sur l'*accountability* du manager responsable des programmes destinés à la Base de la Pyramide et sur la manière dont ce manager se positionne par rapport à des demandes perçues, permet de réintégrer cette partie des travaux de Foucault. Il se place donc dans la continuité de la tradition des études en comptabilité foucauldienne, sans toutefois être totalement redondant avec les travaux précédents.

Le premier chapitre de cette partie vise à définir ces deux concepts « d'éthique » et de « morale » et à montrer en quoi la tension entre ces deux concepts conduit à la construction identitaire d'un individu. J'emprunte pour ce faire un virage avant d'en arriver à l'exposition de ces deux notions. En effet, je resitue rapidement dans une première partie les travaux sur la constitution du sujet par lui-même dans l'ensemble de l'œuvre du philosophe français. J'y décris également l'objet empirique qui sert à Foucault de base pour élaborer ce pan du processus de construction du sujet : la sexualité, qui conduit l'individu à se construire comme sujet de plaisir, de désir, de concupiscence et de tentation (Foucault 1984a). Dans une seconde partie, j'expose le cœur de cette théorie qui m'aide à éclairer mon terrain.

## **1 Contexte de conceptualisation de la subjectivation de l'individu par lui-même**

Afin de présenter les bases qui sous-tendent la manière dont Foucault conceptualise la construction de l'individu par rapport à des normes qui s'imposent à lui et par rapport aux relations qu'il entretient avec ces normes, je replace, dans un

---

techniques de gestion financière, permettant au final de renforcer la position de la Banque Mondiale (Neu, Ocampo Gomez et al. 2006).

<sup>48</sup> Quelques travaux utilisant cette partie du travail de Foucault sont toutefois à noter (Lambert et Pezet 2011; Preston, Cooper et al. 1995). Par exemple, Pretson et all (1995), s'interrogent sur les codes éthiques de la profession comptable américaine pour comprendre la construction de cette profession à deux époques distinctes. Ils révèlent que l'image produite par ces codes se veut en concordance avec les principes culturels de l'époque à laquelle elles sont produites, afin de légitimer cette profession. Quant à Lambert et Pezet (2011), ils étudient les contrôleurs de gestion dans le secteur automobile. Ils montrent comment ces contrôleurs se constituent eux-mêmes comme des spécialistes produisant de « l'information vraie », pour répondre aux attentes de l'organisation et renvoyer l'image professionnelle que l'on attend d'eux.



premier temps, cette partie de l'œuvre globale du philosophe (1), avant d'exposer les bases empiriques, autour de la sexualité, des normes religieuses et de la constitution de l'individu comme sujet de plaisir, de désir, de concupiscence et de tentation qui encadrent cette dernière réflexion de Foucault (2).

### **1.1 La position de la subjectivation de l'individu par lui-même dans le cheminement intellectuel de Foucault**

Tout au long du développement de sa pensée philosophique, Foucault (1926-1984) s'est attaché à comprendre, comment se construit historiquement en tant que sujet, l'individu par rapport à des régimes de vérité qui s'offrent à lui. Les régimes de vérité sont entendus comme, « *l'ensemble de procédures réglées par la production de la loi, la répartition, la mise en circulation et le fonctionnement des énoncés* » (Davidson 1989). Les régimes de vérité sont « *centrés sur les discours scientifiques et les institutions qui les produisent* » (Revel 2008, p.131). Ils sont donc intimement liés à la notion de connaissance. Ils sont particulièrement présents dans les discours et les pratiques économiques et politiques (Revel 2008). Plus précisément, Foucault cherche à savoir comment l'homme se positionne et se construit par rapport à ces régimes de vérité, soit sous l'effet de relations de pouvoirs, ou de résistance à ces relations de pouvoirs (Dreyfus et Rabinow 1984b). En d'autres termes, il s'intéresse à la manière dont le sujet se transforme pour se conformer à ces régimes de vérité (Foucault 1961; 1963) qui, apparentés à des systèmes de pouvoirs / savoirs, s'imposent à lui et l'assujettissent (Foucault 1975) ; et comment, en même temps, il tente de s'émanciper de ce régime en créant sa version personnelle (Foucault 1984b; c). Ce cheminement de pensée, portant sur le croisement et les tensions entre pouvoirs et savoir (Bert 2011), passe par l'étude de trois objets de recherche empirique (Bert 2011) : la psychiatrie / la constitution de la science et la production des énoncés scientifiques (Foucault 1961; 1963), la prison et les techniques disciplinaires (Foucault 1975) et la sexualité et les techniques de soi (Foucault 1984b; c), trois méthodologies : l'archéologie, la généalogie et l'éthique (de soi) et trois grands domaines d'analyse : les systèmes de savoirs, les modalités de pouvoir, et le rapport à soi (Davidson 1989).

Foucault construit globalement ce cheminement de pensée, car en tant que penseur engagé<sup>49</sup>, il veut donner des outils aux individus pour qu'ils puissent s'émanciper de ces régimes de vérité. Il considère que le rôle politique de l'intellectuel est de prendre conscience que la production des savoirs, incluant le sien, est intégrée à

---

<sup>49</sup> Notamment auprès des prisonniers, des homosexuels, il se définit lui-même comme un opposant politique (Foucault et Deleuze 1972).

un système de vérité d'une époque donnée. Par conséquent, le chercheur doit surtout éviter de se poser en tant que producteur d'un discours universel au service d'un système économique et politique, porteur d'une idéologie incarnée, par exemple par une théorie générale qui conduirait à produire un nouveau régime de vérité. (Foucault et Deleuze 1972). Foucault contribue ainsi à tracer la voie<sup>50</sup> pour un courant de la philosophie critique<sup>51</sup>, dans la continuité de la tradition kantienne, visant à penser les phénomènes contemporains par rapport à la communauté dans laquelle ils sont produits et sur laquelle ils agissent (Foucault 1984e). Dans cette lignée, d'autres chercheurs reprendront cette vocation pour donner la parole aux femmes (Butler 2005)<sup>52</sup>, aux peuples colonisés (Saïd 1978), aux femmes des pays colonisés (Spivak 1988), etc. C'est d'ailleurs dans la continuité de ce cheminement de pensée que s'inscrivent les recherches critiques en comptabilité.

La prise de conscience ne doit pas être dirigée de l'intellectuel vers les masses, mais vers lui-même et éviter une position de domination de ce dernier. Par conséquent, Foucault s'impose à lui-même une critique. Celle-ci le pousse à repenser sa propre conceptualisation de la subjectivation, en créant des espaces nécessaires à l'autocritique et à opérer des déplacements au sein de son propre travail. C'est d'ailleurs ce type de processus qui le conduit à opérer une évolution sur sa conception de la construction du sujet dans son rapport à la vérité. Lors de ses premiers travaux, il décrit un individu assujéti qui se construit face à la production d'énoncés scientifiques et selon des techniques disciplinaires, c'est-à-dire qui est contraint et se forme par la production du langage, par la division de la société et par les mécanismes de pouvoirs (Revel 2008). Il est conçu uniquement comme assujéti par ces régimes de vérité. Il revient toutefois sur ce dernier point à la fin des années 70, reconnaissant que si cette condition d'assujétissement est bien présente dans la construction du sujet, elle n'est pas totale. À ces productions historiques, que sont les « techniques disciplinaires » imposées au sujet qui le conduisent à se construire conformément à des codes, sont mêlées des « techniques de soi », qui permettent à l'individu de se constituer également par lui-même (Revel 2008). L'individu possède, en quelque sorte, des marges de manœuvre qui lui permettent de résister à l'imposition de ces régimes de vérité, c'est-à-dire à se conformer, d'une manière personnelle, à ces techniques

---

<sup>50</sup> Cette école critique est vaste et a des frontières plus ou moins mouvantes. Elle trouve ses origines principalement chez Marx, Hegel, Heidegger et Kant. Elle regroupe à l'origine beaucoup de philosophes français, tels que Gilles Deleuze, Louis Althusser, Simone de Beauvoir, ou encore Jacques Derrida, souvent regroupés sous le thème de *French Théorie*.

<sup>51</sup> Également fortement influencée par Marx, et Gramsci.

<sup>52</sup> Les références sont exposées à titre d'exemple, de manière non exhaustive.

assujettissantes, et ceci en proposant leur propre version des codes imposés (Foucault 1984b).

Ainsi, au cours de l'élaboration de ce processus de subjectivation, est d'abord pensée la construction du sujet par les vecteurs de connaissance qui permettent d'accéder à la conceptualisation du sujet et qui assujettissent ce dernier. En d'autres termes, il tente d'abord de comprendre comment l'individu est construit par ce qui est extérieur à lui-même et à sa volonté propre. Par la suite, il tente de comprendre comment le sujet se forme par lui-même selon sa propre volonté, en résistance aux mécanismes disciplinaires qui s'imposent à lui. Il met donc en avant que la construction du sujet se réalise en tension entre un régime de vérité qui s'impose à l'individu et qui le transforme et une capacité de prise de distance par l'individu par rapport à ce régime de vérité. C'est cette deuxième partie du travail de Foucault (1984b; c), conduisant à la construction de l'individu par lui-même par son objectivation propre, que je mobilise principalement pour expliquer comment le salarié en charge des programmes RSE et plus particulièrement des programmes destinés à la Base de la Pyramide fait face aux deux demandes d'*accountability* et se construit, ainsi lui-même.

## **1.2 La morale sexuelle: objet empirique pour penser l'émancipation du sujet**

La conceptualisation de la distanciation de l'individu par rapport aux régimes de vérité conduisant à théoriser comment l'individu se constitue comme objet de sa propre subjectivation, est élaborée à partir d'un travail sur les morales sexuelles imposées par les religions. Ainsi, dans ses derniers écrits, Foucault s'interroge sur la sexualité comme un lieu d'infiltration des relations de pouvoirs, puisqu'il considère que la sexualité est régie par un régime de vérité<sup>53</sup>. Par conséquent cette sexualité est le lieu d'un canevas de stratégies discursives et politiques (Bert 2011), tramées de pouvoirs qu'il advient de révéler. En partant d'une analyse des pratiques de la religion chrétienne, il expose que la production de la vérité sur un individu et par un individu prend forme lors de la confession. C'est par l'aveu de l'acte prohibé mais avoué comme le sien, que cet acte devient une partie de son identité.

Au-delà de la dimension religieuse et de la révélation publique, la confession, par une analyse de l'individu de ses propres pratiques sexuelles, lui permet de s'analyser lui-même et par ce processus, d'accéder à sa propre vérité. Cette analyse de

---

<sup>53</sup> Principalement imposé par les institutions religieuses.

ses propres pratiques sexuelles, se fait à partir de codes qui servent de référence à l'individu et qui lui sont imposés. Ce qui intéresse donc Foucault (1984b; c), c'est la manière dont l'individu se constitue comme sujet en s'analysant en premier lieu comme objet, par rapport à un ensemble de codes moraux encadrant la pratique de la sexualité (Revel 2008).

L'œuvre de Foucault sur la morale s'est constituée en deux temps. Il écrit le premier tome de l'Histoire de la Sexualité, telle une introduction méthodologique à l'ensemble d'un ouvrage visant à produire, comme son nom l'indique, une histoire de la sexualité<sup>54</sup>. Le deuxième temps de l'œuvre de Foucault est une proposition réaménagée de la version initiale publiée dans deux ouvrages, juste avant sa mort, *L'usage des plaisirs* et *Le souci de soi*<sup>55</sup>. En opérant un retour dans le temps par rapport au projet initial en étudiant le sujet antique, Foucault réalise que la constitution du sujet par rapport à la sexualité n'est pas, chez les Grecs et chez les Romains, constituée par l'aveu mais par une éthique de soi. C'est la généralisation du christianisme comme religion unique qui a opéré ce changement. Il revoit donc l'organisation de son étude de la sexualité.

La réalisation de soi, par l'éthique de soi se réalise chez les Grecs comme chez les Romains selon un art de vivre, dominée par un souci esthétique. Leurs pratiques sexuelles sont conceptualisées à partir de la notion d'*aphrodisia*, c'est à dire les « *actes, des gestes, des contacts qui procurent une certaine forme de plaisir* » (Foucault 1984b, p.55). Ces pratiques sont tournées vers l'ascèse, puisque la sexualité est définie comme une pratique nécessaire. Elles doivent toutefois être pratiquées dans la tempérance<sup>56</sup>.

---

<sup>54</sup> Cet ouvrage devait, à l'origine, être composé de six tomes. Il paraît en 1976 dans l'optique de faire de la sexualité, définie comme « *l'ensemble des effets produits dans les corps, les comportements, les rapports sociaux, par un certain dispositif relevant d'une technologie politique complexe* » (Foucault 1976, p.168), un moyen de repenser la constitution d'un sujet, exprimé par rapport à cette sexualité. Son hypothèse de départ, contemporaine, repose sur le fait que la révolution sexuelle libertaire, qui a émergé avec 1968, ne peut aboutir, car le rapport à la sexualité comme tabou et régi par des interdits, est le résultat d'un ensemble de facteurs et de mouvements historiques profondément ancrés (Bert 2011). Plus précisément, il tente de repenser la constitution du sujet par l'aveu, qui peut être considéré comme une technique disciplinaire de savoir réflexif, puisque l'analyse de l'individu par lui-même est « *ordonnée par un régime complexe de savoir* » (Leroux 1987, p 11) et imposée par des institutions telles que l'Eglise, l'école ou le corps médical.

Foucault prévoit notamment d'aborder quatre manières de penser cette constitution du sujet qui lui semble significatif des lieux, où le rapport à la sexualité devient un enjeu du pouvoir: « l'hystérisation » de la femme, la pédagogie du sexe de l'enfant, la socialisation des conduites procréatives et la psychiatrisation des plaisirs pervers (Leroux 1987)

<sup>55</sup> Il existe un quatrième tome, qui n'a pas été publié suite au souhait de Foucault de non-publication de son travail de manière posthume.

<sup>56</sup> Cette nécessité de tempérance est à lire en lien avec la forme politique de la cité athénienne<sup>56</sup>, c'est-à-dire le régime démocratique (Foucault 1984c). Elle ne concerne donc qu'un petit nombre : l'élite apte à gouverner<sup>56</sup>. En effet, celui qui est considéré comme étant apte à gouverner les autres est celui qui est

Plus précisément, la subjectivation prend forme par rapport à des pratiques réfléchies et volontaires, que Foucault appelle « techniques de soi » qui visent « *non seulement [à] se fixe[r] des règles de conduite, mais [également à] cherche[r] à se transformer [soi]-même, à se modifier dans [son] être singulier, et à faire [de sa] vie une œuvre qui porte certaines valeurs esthétiques et répond à certains critères de style* » (Foucault 1984b, p.18). Ces techniques de soi, se rapportent à des comportements mesurés et sont considérées comme devant être bénéfiques pour l'individu et pour la Cité<sup>57</sup>. Les codes moraux visent donc à garantir à l'individu une maîtrise de soi telle, qu'il soit toujours libre de l'emprise des plaisirs. Tout au long de son existence, le citoyen doit chercher à développer un certain souci de soi, en s'appliquant un certain nombre de techniques pour atteindre la tempérance maximum, c'est à dire la sagesse (Foucault 2001).

Cet espace d'investigation empirique des pratiques sexuelles pendant l'Antiquité est donc beaucoup moins tramé de relations de pouvoir contraignantes et permet à Foucault d'accéder à l'établissement de la connaissance sur la manière dont le sujet se construit par lui-même.

Foucault définit alors deux rapports différents à la morale sexuelle : celui de l'époque antique et celui lié à la doctrine chrétienne. La pratique de la morale chrétienne est définie comme intériorisée. Elle repose sur une vision selon laquelle prendre soin de soi et donc se soucier de soi, est considéré comme un acte égoïste. Elle renvoie à une verbalisation nécessaire des pratiques de l'individu par rapport à une loi basée sur des interdits pour justement s'absoudre de cet égoïsme. La révélation de soi, par soi, a une visée accusatrice et est digne de sanctions. Par opposition, la morale ancienne est tournée vers un certain rapport à soi, pour permettre à l'individu de se libérer du dictat des plaisirs et des désirs. En tentant de se constituer cet espace vis-à-vis de lui-même, le citoyen grec ou romain se constitue lui-même par rapport à une morale extérieure, en fonction de sa volonté à démontrer un comportement tempérant, nécessaire au gouvernement des autres (Foucault 1984d), et être un jour, élu pour gouverner la Cité.

Ces deux mises en perspective de l'individu par lui-même par rapport à la morale sexuelle conduisent toutes deux, à l'objectivation du sujet par et pour lui-même, où ce dernier a plus ou moins une grande marge de manœuvre pour s'émanciper par

---

d'abord capable de se gouverner lui-même (Foucault 2001) et donc d'éviter les excès. Il doit donc s'imposer un régime particulier dans des finalités politiques.

<sup>57</sup> Foucault développe la notion d'*aphrodisia* chez les Grecs.

rapport à le régime de vérité imposé (soit par l'aveu, soit par le développement d'un comportement vertueux et tempérant).

La morale sexuelle est donc l'exemple empirique qu'utilise Foucault pour montrer comment l'individu se constitue par lui-même en rapport et en prenant de la distance du régime de vérité qui s'impose à lui. Cette relation constituante et plus ou moins distanciée, prend la forme d'une réinterprétation plus ou moins personnelle de ce régime de vérité. Elle donne à l'individu une possibilité de se constituer par lui-même, tout en restant gouverné par ce régime de vérité. Cette construction de soi, par soi, se fait donc en tension entre le sujet et le régime de vérité, dans et par un équilibre de pouvoirs instables. Cette tension entre régime de vérité est subjectivation conduisant à la création de soi est expliquée d'un point de vue théorique par les concepts d'éthique et de morale, que je m'efforce de présenter dans la section suivante.

## 2 **La morale sous deux angles: les codes et la réinterprétation individuelle**

Foucault (1984b; c) élabore des concepts généraux pour penser la construction du sujet par lui-même et par rapport à la morale qu'on lui impose, c'est-à-dire des lois générales. Il s'intéresse à la fois aux lois qui sont transverses à l'époque Antique, puis à celles qui émergent à l'époque de l'application de la doctrine chrétienne en essayant de les lier à celles de l'époque contemporaine.

Bien que la morale soit un sujet classique en philosophie, traitée pour établir des codes permettant aux individus de se comporter de telle ou telle manière, ce qui intéresse Foucault c'est le positionnement du sujet par rapport à cette morale. Ceci fait dire à Couzens Hoy (1984), que Foucault n'étudie pas la morale, mais la *substance éthique*, c'est-à-dire le rapport que chaque individu entretient avec les codes moraux. Il situe donc le développement de la pensée « en dessous » (Foucault 1983) de celle des codes moraux. Ces codes moraux sont cependant posés comme le point de référence permettant à l'individu de se constituer comme sujet, c'est-à-dire le référent pour comprendre comment il s'analyse, se perçoit, se verbalise et comment cette verbalisation à laquelle il s'identifie oriente ces comportements. Cette transformation n'opère pas par le comportement effectif de l'individu, mais par la description qu'il propose de lui-même par rapport à sa propre perception. Elle s'opère par un effet performatif.

Pour faire le lien avec l'objet de cette thèse, quand l'individu produit une réponse d'*accountability*, il le fait par rapport à des règles normatives qui gouvernent une communauté. Il le fait également par rapport à la perception qu'il a de ses propres actes, qu'il analyse par le discours performatif qu'il émet envers la communauté normative qui lui demande des comptes, afin que cette communauté confirme le statut

de l'individu comme l'un des leurs. Il n'est donc pas question de comportement effectif, mais de constitution de soi, par la production d'un discours, par rapport à des codes normatifs imposés par une communauté de valeurs, plus ou moins visible.

Cette constitution du sujet, se réalise en référence à et par une réinterprétation d'un code moral, ce qui laisse à Foucault deux domaines de la morale à clarifier : au niveau macro, les codes moraux qui exposent les grands principes et qui gouvernent les individus ; au niveau de l'individu, la manière dont cet individu se constitue en tant que sujet éthique par rapport à une interprétation personnelle de ce code général. Ces deux concepts et donc ces deux niveaux sont liés par le concept de moralité des comportements, c'est-à-dire une certaine obligation d'alignement des comportements individuels sur les codes moraux. Plus précisément, c'est la moralité des comportements qui par l'imposition du code moral rend possible la formation de la substance éthique de l'individu (Revel 2008).

Dans les deux sous-sections suivantes, je m'efforce donc de présenter ces deux concepts, l'un après l'autre et selon la relation d'interdépendance qu'ils entretiennent.

## **2.1 La morale, comme code général: une vision descendante et assujettissante.**

Foucault commence par définir la morale selon ses codes, c'est-à-dire la nomenclature de base, l'ensemble des règles et des lois permettant, par la suite, à l'individu de se constituer. Il parle de principes généraux moraux ou de codes moraux qu'il définit comme « *l'ensemble des valeurs et des règles d'action qui sont proposées aux individus et aux groupes par l'intermédiaire d'appareils prescriptifs divers* » (Foucault 1984b, p 36). Il n'en définit pas le contenu, mais la forme, la position et l'étendue. Cet ensemble est général et s'applique à la totalité des individus qui s'y soumettent. Par exemple la doctrine de la foi chrétienne s'applique à l'ensemble des chrétiens ; l'esthétique de l'existence est proposée à l'ensemble des hommes grecs libres et aux Romains qui sont destinés à gouverner. Pour chaque groupe, des principes de comportement sont proposés. Ce qui diffère c'est le contenu<sup>58</sup>, l'exigence et la manière de s'y plier.

---

<sup>58</sup> Même si Foucault note que l'on retrouve de nombreux points communs, par exemple sur l'abstinence. Une différence notable se trouve par exemple sur l'amour des garçons, encouragé chez les Grecs comme un rite de formation des plus jeunes, rejetée par la morale chrétienne qui ne tolère la pratique sexuelle que dans une optique de reproduction entre deux personnes mariées.

Ces codes normatifs sont proposés, par une autorité supérieure ou présentée comme telle<sup>59</sup>. C'est une institution (Revel 2008), comme l'Eglise qui impose la loi chrétienne, comme une tradition issue d'une communauté, comme la culture de soi, chez les Romains (Foucault 1984c), comme la famille, qui impose des règles d'éducation et de vivre ensemble. Ces communautés sont plus ou moins facilement identifiables. Les lois qu'elles prescrivent, peuvent être explicites et concentrées (Foucault 1984b). Elles peuvent être écrites comme les dix commandements issus de l'Ancien Testament. Elles peuvent être orales, et renvoyer à un enseignement spécifique, comme le furent les leçons de Socrate. Cependant, ces lois peuvent aussi être implicites et diffuses, c'est-à-dire renvoyer à un ensemble alambiqué d'habitudes et de normes, appliquées dans certaines situations et pas dans d'autres ; parfois même, la précédente peut annuler la suivante (Foucault 1984b). Elles renvoient à un apprentissage complexe, dont parfois, les silences des autres en sont la clef<sup>60</sup>.

Ces lois générales se comportent comme tous régimes de vérité, c'est-à-dire qu'elles contrôlent les individus, les poussant de manière inconsciente à se transformer dans le sens donné par une vérité prescrite, les assujettissant (Foucault 1975). Un tel contrôle résulte d'une intériorisation de la norme. Toutefois, du fait que ces lois sont donc plus ou moins identifiables, tout comme les communautés qu'elles régissent, l'individu pour s'y conformer, doit se les réapproprier en les traduisant selon son entendement. Ce degré de flou laisse à l'individu qui doit les réinterpréter, dans une optique de rendu de comptes par exemple, un panel de variations d'interprétation plus ou moins large. Cette réappropriation individuelle et donc, cette variation du code moral est conceptualisée par Foucault sous le terme de « substance éthique ».

## **2.2 La morale, comme substance éthique: la réappropriation personnelle du code moral par l'individu**

Foucault note qu'il existe différentes façons de se conformer à la règle, des manières plus ou moins complètes, avec plus ou moins de résistance à cette règle morale, en respectant une partie plus ou moins importante de l'ensemble des valeurs qui la régisse. Pour Foucault, cette conformité personnelle se décline en deux aspects :

---

<sup>59</sup> Le but ici n'est pas de discuter de la légitimité ou de l'effectivité de l'institution qui produit la règle, mais de se concentrer sur l'impact de cette dernière sur l'individu.

<sup>60</sup> L'apprentissage des tabous d'une société donnée peut être donné en exemple : ces sujets tabous, le novice apprendra à ne pas les évoquer, par le silence des autres, mais également par les regards accusateurs ou chargés de honte et de reproches. C'est donc par essais - erreurs et par apprentissage que les non-dits sont intégrés.



« Il y a différentes manières de « se conduire » moralement, différentes manières pour l'individu agissant d'opérer non pas seulement comme agent, mais comme sujet moral de cette action. »(Foucault 1984b, p 37)

Ainsi, l'individu peut se comporter selon telle variation de la morale ou selon la manière dont il décide d'appliquer la règle. En d'autres termes, l'individu choisit parmi une multitude de possibilités une manière propre de se comporter moralement et, par ce biais, crée sa propre variante du code qu'il s'applique à lui-même. Il a une certaine possibilité d'auto-détermination face à la règle, tout en montrant une certaine concordance avec cette règle. Cette réinterprétation personnelle de la règle est appelée « éthique » (Foucault 1983).

La concordance de l'éthique par rapport à la règle est relative pour quelqu'un d'extérieur. De fait, puisque chaque individu possède sa propre interprétation des règles, l'un peut juger que le comportement moral de l'autre n'est pas conforme à sa vision de la règle. Ainsi, sous certains angles, l'éthique d'un ou plusieurs individus peut apparaître en contradiction avec le code moral.

Il existe, pour Foucault, quatre domaines différents qui permettent à l'individu de constituer différemment son éthique personnelle, c'est-à-dire quatre thématiques distinctes agissant sur le contenu de ce code moral propre. Le premier est la détermination de la substance éthique, entendue comme « *la façon dont l'individu doit constituer telle ou telle part de lui-même comme matière principale de sa pratique morale* » (Foucault 1984b, p 37) ; en d'autres termes, la part de soi que l'on décide d'impliquer dans cette subjectivation, son intensité, ou encore les raisons pour laquelle il s'applique cette règle.

Le second principe est le mode d'assujettissement défini comme « *comme la façon dont l'individu établit le rapport à cette règle et se reconnaît comme lié à l'obligation de la mettre en œuvre* » (Foucault 1984b) c'est-à-dire la manière dont l'individu se reconnaît dans la règle qui s'impose à lui. On peut choisir de se soumettre à la règle à cause du regard que porte sur nous le reste de la communauté, ou parce qu'elle nous semble contribuer à notre équilibre personnel.

Le troisième principe, c'est l'élaboration du travail éthique ou l'ascétique, c'est-à-dire les moyens par lesquels, l'individu se transforme pour devenir un sujet moral ou encore le processus par lequel il passe, pour arriver à suivre la règle à sa manière. On peut appliquer une règle de manière brutale et définitive ou selon un processus graduel ou chaque jour, on fait des efforts pour l'atteindre, se rapprochant de plus en plus du but.

Enfin, le dernier principe est la téléologie du sujet moral. Pour expliquer ce principe, Foucault note que :

« [...] une action n'est pas morale seulement en elle-même et dans sa singularité ; elle l'est aussi dans son insertion et par la place qu'elle occupe dans l'ensemble de la conduite ; elle est un élément, un aspect de cette conduite, et elle marque une étape dans la durée, un progrès éventuel dans sa continuité. [...] Toute action morale [...] implique un certain rapport à soi, [...] [une] constitution de soi comme 'sujet moral', dans lequel l'individu circonscrit la part de lui-même » (Foucault 1984b)

La *téléologie du sujet moral* est, pour résumer, la capacité du sujet à se transformer lui-même, en sujet moral par la poursuite d'un but moral contenu dans la règle générale qui s'impose à lui.

Au-delà de ces quatre possibilités dressées par Foucault motivant la diversité des possibilités de l'individu à constituer sa propre morale, cette dernière dépend aussi de la force du code moral qui s'applique à lui. Il existe des communautés, ou des époques, plus restrictives. Si on reprend la morale relative aux pratiques sexuelles que développe Foucault, la doctrine de la chair chrétienne est particulièrement prescriptive. Elle repose sur un régime d'interdits. Foucault parle de la morale chrétienne comme une morale orientée vers les codes, dans le sens où, c'est le respect du code qui domine. Elle laisse moins d'espace et donc d'alternatives possibles, à l'individu pour créer sa propre morale. Il n'en reste pas moins que la pratique de la fidélité au sein d'un couple marié, varie d'un couple à l'autre, allant d'un simple objectif proactif à une démonstration répétée de l'amour mutuel des partenaires. Quant au régime de règles gréco-romaines, Foucault le qualifie de morale tournée vers l'éthique, c'est-à-dire que la finalité du code en lui-même, n'est pas de façonner le comportement par le respect de la règle, mais par sa responsabilisation, c'est à dire sa transformation interne, c'est-à-dire par le sujet lui-même. Le code est un outil à titre consultatif, mais pas prescriptif.

Pour résumer, dans cette dernière partie de son travail, Foucault admet que l'individu, au-delà des systèmes de pouvoirs/savoirs qui s'imposent à lui et l'assujettissent, dispose d'une capacité d'autodétermination par rapport à la règle. De fait, grâce à la substance éthique (c'est-à-dire la manière dont il se positionne par rapport à la règle), le mode d'assujettissement (c'est-à-dire la façon dont il se l'applique), l'élaboration de la substance éthique (c'est-à-dire le processus qu'il emprunte pour se conformer à la règle), et enfin la manière dont la poursuite du but le transforme en sujet, l'individu produit sa version propre de la règle morale, appelée « éthique ».

La conceptualisation de la subjectivation de l'individu par lui-même chez Foucault est relationnelle (Foucault 1983). Elle permet de faire le lien entre des codes moraux, ensemble de règles dominantes situées à un niveau général et qui s'imposent et gouvernent un groupe plus ou moins élargi, et l'éthique, entendue comme la manière dont ce code moral est réinterprété par l'individu pour se l'appliquer à lui-même, pour en créer sa propre version et se transformer par rapport à cette réinterprétation

personnelle de la règle. Ce processus permet à l'individu de se subjectiver, en prenant quelques distances avec la règle qui s'impose à lui et qui le transforme. Toutefois, cette transformation n'est que partiellement subie, puisque Foucault reconnaît que l'individu peut relativement maîtriser l'assujettissement en en proposant sa vision personnelle. La subjectivation est donc un jeu complexe qui « *n'exclut ni n'efface le poids des codes et des prescriptions ; mais qui ménage [...] une liberté qui, bien que déterminée, n'est pas moins forte : celle de l'invention de soi à soi* » (Revel 2008, p 12).

C'est à l'aide de cette relation, entre des codes moraux situés à un niveau global, plus ou moins élargis et leur récupération par les individus pour se constituer en tant que sujet par rapport à ces codes, que je reformule l'interprétation des demandes qui s'imposent aux salariés de l'équipe RSE, plus précisément à ceux responsables des projets de la Base de la Pyramide, pour se constituer en tant que sujet de leur propre *accountability*. De fait, la construction identitaire de l'individu et notamment de l'individu au travail, qui rend des comptes, se réalise en fonction de codes moraux, puisque l'*accountability* est un acte visant à produire un récit justifiant la moralité d'une action par rapport à un ensemble de codes et de valeurs. De plus les communautés auxquels il faut rendre des comptes sont pour la plupart identifiées comme vagues et lointaines. Cette vision s'applique aux communautés de salariés RSE qui doivent dans leur travail rendre des comptes à deux entités éloignées : le pouvoir actionnarial et la société. Pour démontrer l'alignement de leurs comportements sur les valeurs et les normes de ces ensembles, les individus se les réapproprient pour pouvoir produire une réponse qui correspond à leur conception propre des codes normatifs. C'est à partir de cette interprétation propre, que les individus proposent une réponse d'*accountability* aux deux communautés. Cette réponse est fortement imprégnée de leurs convictions personnelles et donc très proche de leur identité, qui par cette formulation des comptes, est renforcée. Toutefois la réponse proposée est, comme toute éthique, une variante spécifique de la demande normative. Elle est jugée comme ne correspondant pas aux codes moraux d'origine et est, par conséquent, rejetée.

## Chapitre 4. Méthodologie

Cette recherche s'inscrit dans la continuité des travaux autour de l'*accountability*, élaborés par John Roberts (1991 ; 1996), eux-mêmes inspirés par l'école de Chicago en sociologie. Cette école de pensée revendique un positionnement interprétatif et compréhensif par rapport à des données qualitatives collectées (Becker 1998), qui prennent la forme d'entretiens compréhensifs (Becker 1963), d'observations participantes (Whyte 2007) et d'analyses documentaires. Par des processus de réflexion itératifs par rapport à ces données, les sociologues cherchent à proposer des narrations scientifiques visant à expliquer un phénomène (Becker 1998). S'engouffrer dans la suite des travaux de John Roberts (1991 ; 1996), en étudiant l'*accountability* du manager RSE, dans une situation où l'un des objectifs sur lequel les comptes sont rendus est discuté, nécessite de s'aligner sur cette approche et d'adopter un positionnement épistémologique compréhensif et constructiviste<sup>61</sup>.

De plus, l'*accountability* du manager RSE est considérée comme une réinterprétation personnelle d'une demande reposant sur des principes généraux, à partir des concepts de morale et d'éthique élaborés par Foucault<sup>62</sup> (1984b). De fait les données qui ont émergé de la phase inductive de collecte et d'analyse s'apparentent à des phénomènes développés par le philosophe. Adopter un cadre foucauldien autour d'un objet comptable, c'est-à-dire une approche critique, conduit à reconnaître la position subjective de la production du savoir et à se rattacher à l'école de pensée de recherche en comptabilité critique (Ahrens, Becker et al. 2008). Cette école de pensée renvoie à des acceptions diverses (se référer au numéro spécial de CPA, de 2008, vol 19, n°6), mais qui selon Ahrens (2008, p. 842) se définissent par opposition aux recherches fonctionnalistes dominantes, qui cherchent à penser l'efficacité des systèmes comptables. Ainsi, elles visent à comprendre comment ces systèmes

---

<sup>61</sup> Pour rappel du chapitre 1 : bien que l'*accountability* soit l'objet d'étude central du travail de Garfinkel (Garfinkel 2007) et que ce sociologue puisse être rattaché à l'école de Chicago, adopter la méthode qu'il a proposée à savoir l'ethnométhodologie ne semble pas approprié par rapport à l'investigation en cours, principalement car elle vise à décrire minutieusement les processus d'*accountability* pour les rendre observables. Une telle approche est dénuée de dimension critique. Ils n'est pas question de les interpréter, ni de les étudier par rapport à un contexte ou un objet particulier, mais d'en généraliser la loi.

<sup>62</sup> La pensée de Foucault est riche. Elle a conduit à l'élaboration de concepts permettant de lire le monde de manière différente. L'élaboration de ces concepts repose sur trois méthodologies d'analyse, qui sont elles aussi élaborées par Foucault : l'archéologie, la généalogie et l'éthique (Davidson 1989). Ces méthodologies renvoient à l'élaboration de questions philosophiques qui n'ont pas de rapport avec mon sujet tournant au tour de la construction des phénomènes sociaux. La question que je pose ici, n'est pas de cet ordre. En revanche, les concepts que j'emprunte à Foucault apparaissent au travers de mes résultats empiriques. Par conséquent, il ne me semblait pas pertinent de produire une analyse méthodologique inspirée des propositions du philosophe français.

comptables impactent au quotidien, la vie organisationnelle et sociétale (Ahrens, Becker et al. 2008).

Cette vision compréhensive induit une démarche méthodologique particulière, consistant à interpréter les données empiriques à partir de cadres philosophiques ou sociologiques, permettant de transmettre un message issu de ces données. Ces cadres doivent être choisis en fonction de l'interrogation du chercheur, des résultats émergeant du terrain et de la capacité des concepts à rendre les résultats clairs et pertinents (Ahrens, Becker et al. 2008, p 843). Il faut ensuite, ou en parallèle, lier ces résultats théorisés avec la littérature comptable (Ahrens, Becker et al. 2008, p 854). L'interprétation des données ne se fait pas sans une démarche réflexive (Ahrens, Becker et al. 2008). Ainsi le chercheur doit adopter un regard critique sur sa propre position tout au long du processus de recherche. Cette précaution vise à mettre en évidence les conditions de l'émergence du savoir, qui reposent sur l'interprétation des faits donnant lieu à une reconstruction *a posteriori*, ou pour citer Bourdieu, vise à « *mieux comprendre les mécanismes sociaux qui orientent la pratique scientifique* » (Bourdieu 2001, p 8). En d'autres termes, elle invite le chercheur à se questionner sur ses habitudes et ses systèmes de valeurs qui influencent la production scientifique des sciences sociales et n'épargnent pas les études qui approchent les objets comptables (Cooper et Morgan 2008).

Ainsi par souci de cohérence épistémologique et méthodologique entre le but poursuivi dans cette recherche et les cadres théoriques mobilisés, je suis la démarche explicitée ci-dessous. Après avoir exposé le contexte de la recherche, je décris comment les données ont été collectées selon une démarche inductive, permettant de se laisser guider par les données pour mieux les problématiser (Alvesson 2003). Puis, je retrace la démarche d'analyse, ponctuée par un enchaînement de codages, de rédactions et de liaisons avec la littérature. Cette démarche itérative, interprétative et abductive est proche de la *Grounded Theory* (Glaser et Strauss 1967), mais ne respecte pas, pour autant, totalement ses principes. Je n'ai pas, par exemple rédigé systématiquement des mémos pour les analyser par la suite (Corbin et Strauss 2008). Surtout, je me suis inspirée des concepts de Foucault pour donner du sens à mon terrain. Je n'avais pas pour ambition de faire émerger une nouvelle théorie (Suddaby 2006). C'est pourquoi, je reconnais que cette approche méthodologique m'a inspirée, sans toutefois pouvoir m'en réclamer (Cooper et Ezzamel 2013). Enfin cette démarche se veut inscrite dans un processus réflexif, que je cherche à éclairer tout au long de l'explication de ma démarche méthodologique.

## **1 Contexte de collecte et rappel de l'objet**

Les données qui servent de base à cette recherche empirique ont été collectées au sein d'un programme de recherche plus large, correspondant globalement à la réalisation de cette thèse et contenant en plus, une observation participante et une étude ethnographique. Le point focal de cette collecte porte sur les programmes destinés à la Base de la Pyramide, puisque qu'au départ, c'est cet objet particulier, qui m'a conduit à commencer une thèse. De fait, je souhaitais entreprendre une recherche ayant un rapport avec le développement international, sujet qui m'a toujours intéressée en tant que passionnée de voyages. Pendant les années qui ont précédé mon entrée en doctorat, j'ai effectué plusieurs stages de terrain au sein de différentes ONG. Cette expérience s'est révélée, à mes yeux, décevante en termes d'impact sur les populations pauvres. Je me suis alors tournée vers un autre modèle de développement que je trouvais, à l'époque, prometteur : les programmes destinés à la Base de la Pyramide. Mon approche fonctionnaliste de l'objet, tout comme mon engouement pour sa capacité à « *sauver le monde* », ont petit à petit diminué au cours de mes différentes observations. Cette prise de distance a deux origines : j'ai pu, d'une part, constater l'ambivalence des résultats sur le terrain à réduire la pauvreté. D'autre part, les situations organisationnelles chaotiques résultant de ces situations ambivalentes se sont au fur et à mesure révélées beaucoup plus intéressantes à comprendre que la réalisation du projet en lui-même. Mon objectif s'est déplacé vers la compréhension des situations organisationnelles causées par la mise en place de projets destinés aux clients pauvres pour en révéler les impacts sur les individus (Ahrens, Becker et al. 2008), que ce soit les clients pour qui ces modèles d'affaires sont globalement désignés, c'est-à-dire les pauvres, ou les salariés qui travaillent de manière plus ou moins rapprochée à leur développement. En d'autres termes, une prise de distance avec l'objet a eu lieu, opérant un déplacement de mon intérêt des programmes destinés la Base de la Pyramide en eux-mêmes, vers les phénomènes organisationnels créés par ces projets. Même si cela a été un phénomène progressif, ce déplacement s'est principalement opéré lors des deux premières années de travail correspondant à mon année de master<sup>63</sup> recherche et à ma première année de thèse.

La collecte globale de données est circonscrite au marché français des groupes cotés développant ce type de projet, soit quinze entreprises, dont la totalité sauf une, sont listées dans le CAC 40. J'ai décidé de travailler sur ce type d'entreprises

---

<sup>63</sup> Dès mon master recherche, j'ai choisi de travailler sur la problématique de la Base de la Pyramide. Mon mémoire portait sur le pilotage des deux objectifs de ces modèles. C'est dans ce cadre que j'ai pu collecter une majorité des données autour du projet du groupe alimentaire, qui comme je le décrirai plus bas, correspond à la première étape de collecte de l'ensemble de cette recherche.

principalement du fait de la localisation géographique, puisque la plupart de ces entreprises ont leurs sièges sociaux à Paris.

Cette collecte de données autour de l'objet, modèles d'affaires destinés à la Base de la Pyramide, s'est déroulée sur quatre années et en trois phases. La première correspond à des données accumulées pour le mémoire de recherche pour étudier le cas d'une entreprise alimentaire, développant un modèle d'affaires destiné à des populations pauvres du Bangladesh. La seconde, qui sert de base à l'étude empirique de cette partie, regroupe des données portant sur la quasi-totalité des programmes destinés à la Base de la Pyramide, développés en France. La troisième correspond à une ethnographie réalisée pendant deux ans au sein d'un groupe de télécommunications français, avec des observations réalisées en France et au Mali. L'ensemble des données collectées ainsi que leurs analyses ont influencé mon regard, puisque des projets de recherches ont été élaborés autour de ces données en parallèle<sup>64</sup>.

## 2 Collecte de données

L'entreprise dans laquelle j'ai effectué la première collecte n'a pas souhaité poursuivre la collaboration<sup>65</sup>. Par conséquent, je me suis mise à la recherche d'un autre terrain empirique, ce qui m'a forcée à rencontrer d'autres acteurs du milieu de la Base de la Pyramide et à entreprendre une seconde phase de collecte. Au moment de cette collecte, conduite entre janvier et septembre 2010, 15 groupes du CAC 40, avaient été identifiés comme développant ou souhaitant développer ce type de projet. Les entreprises les plus proactives ont lancé les premières expérimentations sur le terrain vers 2005<sup>66</sup>.

Au départ, l'objectif était donc instrumental et consistait principalement à rencontrer les acteurs pour essayer de comprendre leurs besoins et proposer d'établir un projet de recherche en collaboration pour me permettre de collecter de l'information. Petit à petit, ces nombreuses rencontres, ajoutées à la lecture de documents, m'ont permis de mieux comprendre ce qui était alors mon objet de recherche : les projets destinés aux populations de la Base de la Pyramide. Ainsi, à

---

<sup>64</sup> La première phase a donné lieu à un projet d'article en management et ne porte pas sur le concept d'*accountability*. Une partie des données collectées pour la seconde sert de support à la deuxième partie empirique.

<sup>65</sup> Les raisons avancées par cette entreprise portaient sur le fait qu'ils étaient en train de signer des contrats de recherches avec des chercheurs expérimentés issus d'universités américaines, ce qui leur semblaient plus appropriés aux types d'études qu'ils souhaitaient entreprendre.

<sup>66</sup> Le groupe agroalimentaire et le lunetier

l'objectif instrumental s'est ajouté un objectif compréhensif de l'émergence d'un marché.

## 2.1 Description générale des données collectées

La collecte de données, spécifique à cette étude regroupe quatre types de données. Premièrement, j'ai réalisé un ensemble d'entretiens auprès de salariés responsables des projets de la Base de la Pyramide dans les sièges dans l'ensemble de ces groupes. Ces données sont centrales de cette première étude.

Deuxièmement, trois autres entretiens ont été conduits, auprès de personnes évoluant de manière plus ou moins proche des acteurs développant des projets de la Base de la Pyramide au sein des grands groupes. Ces entretiens ont été enregistrés, mais pas retranscrits. Ils sont regroupés dans le tableau suivant :

ACTEURS	FONCTION DANS LE SECTEUR DE LA BASE DE LA PYRAMIDE
Un avocat d'affaires	Il a écrit un essai sur le sujet de l'économie sociale et solidaire, où il développe les modèles d'affaires destinés à la Base de la Pyramide.
Un consultant spécialiste des questions de la Base de la Pyramide	Il réalise des missions auprès des entreprises souhaitant lancer de tels programmes. Ses missions consistent principalement à réaliser des benchmarks des produits destinés à la Base de la Pyramide du secteur de l'entreprise. Ces produits sont principalement développés par des ONG ou par des petites entreprises, voire des très petites entreprises. L'objectif des grandes entreprises est de développer de tels modèles à grande échelle. Ce consultant, travaillant avec plusieurs entreprises, a dressé une vision globale de sa perception du marché français.
Une responsable d'association professionnelle	Sa mission consiste à dynamiser la 'communauté' des entreprises s'intéressant à la Base de la Pyramide au sein d'une association professionnelle, dont la mission générale est de mobiliser les entreprises autour de thématiques RSE (réduction de la pauvreté, handicap, diversité, etc.).

Tableau 1 : Récapitulatif des entretiens périphériques.

Troisièmement, une série de documents a été étudiée. Ces derniers peuvent être séparés en deux catégories. D'une part, les sites Internet et la section des rapports de développement durable portant sur les projets destinés à la Base de la Pyramide<sup>67</sup> ont été lus avec attention en amont des entretiens. D'autre part, des rapports produits par le cabinet du consultant cité ci-dessus, par l'association professionnelle sur les projets

<sup>67</sup> Au sein des rapports, les entreprises consacrent entre une et quatre pages au projet de la Base de la Pyramide qui est présenté comme un exemple de projet sur l'inclusion des populations défavorisées<sup>s</sup>.



destinés à la Base de la Pyramide ou des coupures de presse<sup>68</sup> ont apporté des informations complémentaires à la compréhension du marché de la Base de la Pyramide française.

Enfin, des observations ont été réalisées lors de rassemblements semi-publics. De fait, l'association professionnelle organise sur des demi-journées des événements visant à dynamiser la communauté. Elles s'organisent autour de plénières et d'ateliers de travail. Elles servent principalement à ce que les salariés travaillant sur les projets d'affaires destinés à réduire la pauvreté se rencontrent et échangent sur leurs « bonnes pratiques ». J'ai assisté à deux de ces rassemblements. Les observations ont été rapportées dans un journal de bord (Nadin et Cassell 2006).

## **2.2 Données spécifiques utilisées pour cette première partie empirique**

L'objectif de la recherche est de comprendre l'*accountability* des salariés RSE, en prenant pour exemple ceux travaillant au développement des programmes de la Base de la Pyramide. Par conséquent les données centrales de cette partie empirique correspondent à une série d'entretiens, réalisée après des salariés responsables des projets de la Base de la Pyramide au sein des sièges des entreprises cotées françaises.

Les salariés travaillant au sein des sièges des entreprises ont été privilégiés pour deux raisons : premièrement, à cause de leur positionnement géographique. Ils sont plus accessibles que les salariés qui déploient les projets, qui pour la plupart se situent dans les pays dits du Sud. Deuxièmement, ils tiennent une position proche des centres de décisions et donc de l'élaboration de la stratégie développée et affichée par les groupes. Occupant pour la plupart une fonction au sein de la direction de la RSE, ils participent à l'élaboration des programmes visant à démontrer que les entreprises prennent en compte les demandes sociétales. Ils travaillent en collaboration avec les dirigeants de l'entreprise, qui représentent les intérêts des propriétaires. Par conséquent, leur travail consiste à élaborer des solutions concordantes pour les deux communautés de valeurs. Ils sont donc ceux qui, en premier, doivent satisfaire ces deux ensembles moraux<sup>69</sup>.

Trois types de profils ont été identifiés comme « salariés responsables des projets de la Base de la Pyramide ». Ces différents profils correspondent aux tailles des

---

<sup>68</sup> Les coupures de presse portent principalement sur une entreprise pionnière qui a choisi de médiatiser son projet.

<sup>69</sup> Les salariés qui développent les projets au niveau local me semblent moins appropriés pour ce type d'étude, puisque leur mission, plus opérationnelle, consiste au bon déroulement de la mise en place du projet. Ces salariés sont le point focal de la seconde étude.

équipes, corrélés à l'état d'avancement des projets. J'ai séparé cet avancement en trois phases afin de mieux classer les entretiens. Toutefois, il est plus juste de considérer l'avancement des projets comme un continuum que comme des étapes distinctes. Dans la plupart des cas, si le projet en est au stade de balbutiement (dans le tableau 2, stade 1), c'est-à-dire que l'équipe réfléchit à proposer un projet destiné à la Base de la Pyramide, sans que ce projet ne soit validé par un chaînon de la direction, alors que la personne responsable du projet est en général le directeur du département du développement durable ou de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise<sup>70</sup>. Quand le projet est en cours de lancement (dans le tableau 2, stade 2), c'est-à-dire que le lancement a été validé par la direction de l'entreprise, mais que le projet n'a pas encore vu le jour, il y a une personne responsable du suivi de ce projet au sein de l'équipe RSE. Quand un, voire plusieurs modèle(s) d'affaires est (sont) développé(s) sur le terrain, c'est-à-dire dès que les produits sont commercialisés aux consommateurs pauvres, il y a en général une petite équipe, qui travaille sur le suivi et le développement des projets (dans le tableau 2, stade 3)<sup>71</sup>. Dans ce dernier cas, c'est le responsable de l'équipe qui m'a accordé l'entretien.

La prise de contact pour obtenir les entretiens s'est déroulée en trois phases. Les deux premiers entretiens ont été obtenus grâce à des contacts personnels. La seconde série a fait suite à un envoi de courriers postaux. Pour les sept derniers, j'ai pu compter sur l'aide de la responsable de l'association professionnelle qui, suite à l'entretien cité plus haut, et motivée par ma problématique et mon approche de la recherche, a accepté de me recommander auprès des entreprises que je n'avais pas réussies à rencontrer jusque-là. Au total, sur les quinze entreprises, une seule n'a pas répondu favorablement à la demande d'entretien. Au final, quinze entretiens ont été conduits dans quatorze entreprises auprès de dix-neuf salariés. Ces entretiens ont duré entre 38 minutes et 1 heure 40 (voir tableau 2). Sur cet ensemble, deux entretiens regroupaient deux personnes. Les treize autres étaient individuels. Ces entretiens ont été enregistrés, sauf si le manager refusait, ce qui a été le cas pour deux d'entre eux. Il leur était expliqué que ni leur nom, ni celle de leur entreprise, ni leur fonction, n'apparaîtraient dans les documents exposant les recherches. Je me suis chargée de retranscrire les entretiens. Lors de l'entrevue, il était également demandé aux salariés s'ils souhaitaient qu'une copie de la transcription leur soit envoyée. Un seul manager a

---

<sup>70</sup> Les acceptations varient. Leurs fonctions d'une entreprise à l'autre sont similaires.

<sup>71</sup> Il existe une exception, pour l'entreprise D. Le projet est développé comme un projet commercial classique, pas en termes de modèle d'affaires, mais en termes organisationnels. Il est développé par les équipes marketing. Le directeur du département du développement durable est toutefois intégré au développement du projet. Il suit le pilotage de l'impact sur la réduction de la pauvreté, épaulé par les Nations Unies.

demandé à recevoir la transcription par mail. Aucune demande de modification n'a été formulée de sa part.

Entreprise	Stade de développement	Secteur <sup>72</sup>	Nombre d'entretiens	Durée des entretiens
A	3	Agroalimentaire	1 <sup>73</sup>	n/a
B	3	Eau	2	00 : 38 / 00 : 53
C	2/3	Electricité	1	00 : 55
D	3	Lunettes	1	1 : 06
E	2	Pétrolier	1	00 : 51
F	2	Eau/ Gaz	1	00 : 48
G	3	Pharmacie	1 <sup>74</sup>	00 : 57
H	1	Télécommunication	1 (2 personnes)	1 : 22
I	1	Assurance	1	1 : 05
J	1	Banque	1	1 : 40
K	2	Banque	1 (2 personnes)	00 : 53
L	3	Banque	1	00 : 57
M	2	Cimentier	1 <sup>75</sup>	n/a
N	1	Banque	1	1:02

Tableau 2 : Récapitulatif des caractéristiques des entretiens principaux par entreprises.

### 2.3 Pertinence des données

Le nombre réduit d'entretiens sur lequel se base principalement cette étude peut interroger quant à la pertinence des résultats et ce notamment, si la question de sa généralisation est posée. Outre le fait qu'ils se soient déroulés dans un programme de recherche plus générale, permettant d'avoir une vision plus élargie du sujet étudié et donc plus de recul et qu'ils ont été accompagnés de données secondaires<sup>76</sup>, deux arguments peuvent être exposés pour nuancer cette limite.

Premièrement les entretiens couvrent ici un panel représentant la quasi-totalité des entreprises travaillant au développement des projets destinés à la Base de la Pyramide, en France. On se trouve donc dans une situation où il est quasiment impossible d'augmenter la masse des données (Berland, Stolowy et al. 2013).

<sup>72</sup> Le secteur a été ajouté pour plus de transparence vis-à-vis du lecteur. En termes de résultat concernant l'*accountability* une analyse par secteur n'apporte rien. Elle apporte des renseignements sur le type d'entreprises qui s'intéressent à la Base de la Pyramide, c'est-à-dire des entreprises de « B to C », dont les produits peuvent être rattachés à un enjeu du millénaire, tels que la santé, l'accès au crédit, l'alimentation, l'habitat, l'accès à l'eau et à l'électricité ou la communication.

<sup>73</sup> Le salarié a refusé d'être enregistré.

<sup>74</sup> Pour cette entreprise une série de cinq entretiens complémentaires auprès des membres de l'équipe s'occupant des projets de la Base de la Pyramide.

<sup>75</sup> Idem

<sup>76</sup> Des entretiens avec des gens proches de ces lieux, des coupures de presses, des rapports de développement durables et des sites internet.

Deuxièmement, il faut rappeler que les recherches interprétativiste en comptabilité visent à produire une narration pouvant expliquer une situation organisationnelle donnée. Cette narration doit être supportée par des preuves dont la force ne peut reposer sur des valeurs numériques. Dans l'article collectif consistant à circonscrire ce pan de recherche (Ahrens, Becker et al. 2008), Habersam écrit :

« La recherche Interprétativiste en Comptabilité n'est pas exclusivement qualitative, mais une recherche de haute qualité, nécessitant la quantité suffisante de données permettant de prouver la crédibilité des résultats. Cette distinction semble importante parce que les quantités [dans ce courant] ne sont plus légitimées par la crédibilité abstraite qui réside dans les 'faits et les figures', mais par le jeu intègre par lequel les résultats sont produits. » (Ahrens, Becker et al. 2008) (Habersam, p.846)<sup>77</sup>

Ainsi, c'est la réflexivité et la cohérence entre les faits avancés par le chercheur et la narration qu'il propose qui donne le caractère scientifique à la recherche et non la taille ou la représentativité du panel. Par exemple, c'est la pertinence des *verbatim* issus des entretiens et utilisés pour illustrer le phénomène décrit par le chercheur qui donne la crédibilité nécessaire à la narration.

Dans la même veine, Alvesson (2003) critique la vision méthodologique dominante, se rapportant à une approche positiviste, dont la scientificité repose sur le nombre. Il propose une interprétation différente de la répétition d'un fait, pour nuancer la pertinence des généralisations:

« Une tactique courante consiste à mettre en avant la quantité du matériel empirique et les règles techniques utilisées lors de son codage. Elle peut laisser une impression, trompeuse de robustesse. La concordance d'éléments issus d'entretiens conduits auprès de plusieurs personnes, ne sont pas forcément une indication de validité forte ; ils peuvent indiquer que ces personnes sont engagées dans des techniques de management produisant des impressions similaires ou sont enfermées dans le même type de discours.<sup>78</sup> » (Alvesson 2003) (p.28)

Dans cet extrait, Alvesson remet également en cause l'idée de valider un phénomène par le nombre. Il propose de tenter de dégager des tendances explicites d'une perception partagée, qu'il perçoit comme potentiellement intéressantes à théoriser. Il soumet dans la foulée, l'idée de reconsidérer la pertinence des informations issues des entretiens en minorant la généralisation des propos des gens interrogés et aborder une approche réflexive, afin de proposer une interprétation cohérente, comme phénomène discursif qui s'applique au phénomène étudié.

---

<sup>77</sup> « IAR [Interdisciplinary Accounting Research] is not exclusively qualitative research, but research of high quality, using quantities as far as they support the credibility of the finding. This distinction seems to be important because quantities are then no longer legitimated by the abstract credibility inscribed to 'facts and figures' but part of the integrity-game producing research results. »

<sup>78</sup> « A normal tactic is to emphasize the quantity of empirical material and the technical rules for coding it. It may give a misleading impression of robustness. Interview reports from several people are not necessarily an indication of high validity; they may indicate that these people engage in similar impression management tactics or are caught in the same discourse. »(Alvesson 2003, p, 28)

« Peut-être que nous devons être plus modeste concernant les contributions empiriques dans certains cas, en reconnaissant que les épaules des interviewés sont maigres et que les capacités des entretiens à les faire parler de manière transparente ou de leur faire dire quelque chose de valide à propos de la réalité sont limitées »<sup>79</sup> (2003, p.29)

Les approches se réclamant de la recherche interprétativiste en comptabilité est concordante avec l'approche critique d'Alvesson (Qu et Dumay 2011). Par conséquent, je m'inscrirai dans la continuité de sa proposition. Je ne cherche pas ici à offrir une théorie généraliste mais à proposer une narration du phénomène d'*accountability* qui émerge de l'ensemble des entretiens.

## **2.4 Construction de la collecte selon une démarche de problématisation des entretiens**

La collecte de données a été réalisée dans l'objectif de comprendre en quoi consistait le marché destiné à la Base de la Pyramide en France. Cette compréhension a donc été construite au fur et à mesure que les entretiens se déroulaient, s'enrichissant les uns avec les autres selon mes intérêts (Becker 1998). Plus précisément, les entretiens étaient conduits comme des conversations, de manière ouverte afin de laisser d'une part à l'interlocuteur la capacité de s'exprimer avec le maximum de liberté en créant un climat de confiance et d'autre part lui faire exprimer ce qu'il lui semblait important. En début d'entretien après m'être présentée, je demandais à mon interlocuteur de bien vouloir m'exposer en quoi consistait dans l'entreprise, son programme destiné à la Base de la Pyramide et quels étaient les problèmes rencontrés au quotidien<sup>80</sup>.

Après chaque entretien, je notais dans mon journal de recherches mes impressions et ce qui me semblait émerger. A partir de ces impressions, je prenais note des différents points qui me semblaient intéressants pour tenter d'enrichir ma compréhension de l'émergence de ce marché et des problèmes ressentis par les acteurs. Le passage ci-dessous correspond à une prise de notes, réalisée au milieu de la collecte. J'avais alors pu rencontrer des salariés dans huit entreprises sur les quatorze au total :

---

<sup>79</sup> « Perhaps we should be more modest about empirical claims in some cases, realizing that the shoulders of interviewees are meager and the capacities of interview talk to Mirror or say something valid about reality are limited. »

<sup>80</sup> La raison initiale pour laquelle je m'intéressais à ces problèmes était instrumentale. Puisque je cherchais à obtenir un accès au terrain, il me semblait qu'il fallait apporter une valeur ajoutée à l'entreprise et proposer de monter une collaboration de recherche afin de les aider à éclairer un problème spécifique. Il me fallait donc cerner ce problème spécifique.

Le 20 mai 2010

« Pour le moment, on a, sur le processus [de mise en place des projets de la Base de la Pyramide], trois phases avec trois questions :

- avant : pourquoi est-ce que je [l'entreprise] va sur ce terrain [entendu de la Base de la Pyramide]
- pendant : comment je manage et met en place cette stratégie avec 2 objectifs ?
- après : comment j'évalue (et pourquoi)? »

Extrait du journal de bord

À partir de ces notes, je construisais des grilles d'entretiens, qui évoluaient les unes après les autres en fonction de mon objectif instrumental, à savoir trouver un terrain et en fonction de mon intérêt à comprendre l'émergence du marché.

Le 9 août 2010

« [...] cette interview est la 11<sup>ème</sup>, où plutôt la 11<sup>ème</sup> personne que j'ai rencontrée. [...] l'entretien devrait se dérouler selon ce schéma :

- Je remercie de me recevoir
- Je me présente : projet de thèse, parcours, déroulement thèse (étude explo/terrain)
- Demander à mon interlocutrice de se présenter
- Demander d'expliquer la BoP chez [I] : origine/ contenu/ mise en place/ problèmes rencontrés
- Essayer de voir la place de la notion de performance (évolution de l'impact social)»

Extrait du journal de bord

Ces grilles servaient à guider les entretiens, non pas pour valider ce que les propos des interlocuteurs précédents exposaient, mais pour approfondir la compréhension des phénomènes qui émergeaient de ces rencontres passées, (Alvesson 2003) entretiens après entretiens. Ainsi, au début de chaque nouvel entretien, je présentais les résultats issus des précédentes rencontres à mon interlocuteur. Je le laissais réagir sur ces résultats afin qu'il se positionne et positionne son entreprise par rapport à ces résultats. De manière globale cela me permettait d'avoir des retours et en quelque sorte de valider mes conclusions, ou tout du moins de vérifier si elles avaient un sens. Je suis toutefois consciente qu'une telle présentation influence mon interlocuteur. Je n'exclue pas l'hypothèse que certains ont pu tenter, de manière consciente ou non, de démontrer dans leurs entretiens qu'ils étaient conformes en globalité avec les tendances que j'avais fait émerger, donc qu'ils vivaient des situations semblables aux autres interviewés (Devereux 1980).

La collecte a donc été opérée avec le souci de faire émerger du terrain, un problème qui a pris forme suite aux interactions entre le chercheur, l'interviewé et la mise en perspective des différents entretiens (Alvesson et Sandberg 2013). A la fin de la collecte, deux choses semblaient apparaître : d'une part, les acteurs semblaient avoir

du mal à faire accepter leurs programmes par les autres acteurs de leur environnement. Ils avaient un besoin constant de justifier leur action. D'autre part, ils jugeaient que mettre en place des indicateurs de performance sociale et économique leur permettrait de justifier les programmes qu'ils développaient.

Pour résumer, pour arriver à cette conclusion, qui se renforçait au fur et à mesure que je conduisais mes entretiens, puisque je les orientais dans ce sens, j'ai adopté une démarche similaire à celle que propose Alvesson (2003) c'est-à-dire visant à « *utiliser les entretiens comme un lieu d'exploration des problématiques plus larges que des paroles recueillies en situation d'entretien*<sup>81</sup> » (p.17) pour en faire émerger une problématique.

## **2.5 L'entretien comme exercice d'*accountability* entre interviewé et interviewant**

L'entretien est une mise en scène, où les individus cherchent à donner une certaine image d'eux-mêmes (Goffman 1973a). Ils peuvent par exemple, utiliser l'entretien à des fins politiques et essayer ainsi de faire passer un message allant dans la défense de son intérêt propre (Alvesson 2003). Dans les entretiens que j'ai menés auprès des salariés de la Base de la Pyramide, j'ai pu constater qu'ils s'attardaient beaucoup sur les difficultés qu'ils rencontraient pour légitimer leurs démarches. Ils se présentaient souvent comme n'étant pas compris par leurs autres membres avec qui ils travaillaient et devant faire preuve de beaucoup d'énergie pour faire passer leurs messages. L'image dans laquelle l'interviewé se présente à l'intervieweur influence le chercheur dans son analyse (Alvesson 2003; Devereux 1980). Par conséquent, je n'ai pas cherché à savoir si cette difficulté était réelle, ce qui aurait nécessité de rencontrer les autres acteurs travaillant avec les salariés interrogés. En revanche, j'ai choisi d'utiliser cet aspect comme point de départ pour comprendre en quoi consistait l'*accountability* de ces salariés, puisque la réponse d'*accountability* est l'explication et donc la justification d'un comportement par rapport à une communauté de valeurs ; et si la constante nécessité du manager responsable du programme destiné à la Base de la Pyramide à justifier son action était due à une situation non classique de rendu de comptes. En d'autres termes, j'ai essayé de comprendre pourquoi le manager avait besoin de se justifier.

---

<sup>81</sup> “[...] to use the interview as a site for exploring issues broader than talk in an interview situation [...]”

De plus, je peux imaginer qu'au moins certains interviewés ont profité de l'entretien pour se créer un espace où se confier<sup>82</sup>. L'entretien est reconnu comme ayant des effets psychanalytiques (Devereux 1980). Dans ce cas-là, le manager insiste sur ce qui le contrarie dans son travail. Les oppositions que rencontrait le manager dans la réalisation de sa mission étant le point central de cette série d'entretiens, il est probable que mes interlocuteurs aient insisté sur cet aspect car ils avaient un espace de liberté pour s'exprimer. Cette hypothèse peut être renforcée par le fait qu'au début de la rencontre, je me présentais comme relativement favorable à ce genre de solution. Ils n'avaient donc pas à justifier leur action. En revanche, ils pouvaient me considérer comme une de leurs alliées. Ainsi si l'interlocuteur influençait mes questions et mes analyses, la perception qu'il avait de moi l'influençait aussi. L'entrevue est donc un processus où les deux (ou plus) interlocuteurs s'influencent l'un l'autre (Devereux 1980), ce dont je m'efforce d'être consciente dans mes analyses. J'imagine que le fait que je sois une jeune femme, issue d'une institution ayant une bonne renommée dans le milieu des affaires, mais également sans expérience en entreprise et ayant étudié un cas médiatisé de projet de la Base de la Pyramide, ont également pu influencer leur réponse.

Ensuite, les humeurs ainsi que les angoisses des deux parties influencent aussi le cours des entretiens. Afin de prendre en compte cet aspect dans mes analyses, j'ai pris le soin de noter avant et après chaque entretien, mes émotions et mon ressenti.

Le 30 juin 2010

« Rendez-vous [chez N] [...] »

Ambiance, tendue mais sans problème. Je dirais comme il faut [pour obtenir l'information]. L'interlocuteur est sympa, rigole beaucoup (trop ?) [Cela me met un peu mal à l'aise]. Je suis très fatiguée ce matin, ça n'aide pas.»

Extrait du journal de bord

De plus, étudier le processus d'*accountability* en menant des entretiens est par la nature de l'objet, délicat. Le fait de poser des questions conduit la personne interrogée à produire des comptes, pour répondre à la question. L'entretien est lui-même un processus d'*accountability*. Souvent lors des entretiens, l'interlocuteur vérifiait plusieurs fois si j'avais compris son propos. En d'autres termes, il s'assurait que nous étions en phase sur le sens du message qu'il souhaitait faire passer. Dans l'extrait suivant l'interlocuteur, s'assure de ma compréhension, en utilisant à plusieurs reprises le terme : « d'accord ? » :

---

<sup>82</sup> Sur le terrain suivant, j'ai eu à faire à des interviewés qui demandaient des extensions d'entretiens alors que personnellement je considérais avoir récolté assez d'informations.



« [...] **D'accord** ? Donc et ça c'est essentiel, c'est vraiment une problématique business, une problématique de part de marché, **d'accord** ? Deuxième facteur important qu'il faut comprendre dans nos approches de la Base de la Pyramide, là on va retrouver un peu le modèle [de l'entreprise A], c'est que nous sommes sur des marchés, dans lesquels il y a une certaine « *inexplorabilité* », c'est-à-dire que l'on sait qu'un jour les gens porteront des lunettes et on est sur des marchés où on a relativement peu de professionnels de la vue. Notre goulot d'étranglement sur la croissance c'est ça. C'est le nombre de professionnels de la vue, formés, et qui peuvent aller faire des examens de la vue. **D'accord** ? »

Extrait de l'entretien de l'entreprise D

Ainsi, étudier l'*accountability* à partir d'entretiens nécessite de dépasser le rendu des comptes entre l'interviewé et l'intervieweur pour aller au-delà de l'analyse du contenu des réponses, qui s'adressent au chercheur et être en mesure d'identifier à quelles communautés de valeurs l'intervieweur fait référence quand il propose une justification. Faire émerger de tels systèmes déontologiques nécessite d'utiliser les transcriptions d'entretiens comme base pour l'analyse de discours (Sinclair 1995).

### 3 **Analyse de données**

#### **3.1 Phases de codage et écriture itérative**

Alvesson (2003) explique que donner du sens à ses entretiens nécessite d'adopter un processus réflexif face aux codages des données. Il suggère notamment de varier les codages afin de faire émerger différentes explications, de les croiser et fournir au final une narration hybridant ces différentes interprétations de sorte qu'elle apparaisse la plus crédible possible. L'analyse de données que j'ai opérée repose sur ce principe. J'ai effectué plusieurs codages des données. A la fin des phases de codage, j'ai entrepris une rédaction faisant émerger des conclusions. A partir de ces conclusions j'opérais alors un autre codage.

Le premier codage repose sur une analyse des thèmes ayant émergé lors de la collecte de données, c'est-à-dire la constante justification des personnes avec lesquelles je m'étais entretenue. Ce codage a été élaboré en deux temps. Premièrement suite à la problématisation des entretiens lors de la collecte, j'ai essayé de comprendre de manière générale en quoi consistait cette justification. Ma réflexion globale s'est portée sur deux questions : A qui s'adressait-elle ? Et sur quel type d'argumentaire reposait-elle ? Grâce à une lecture répétée des transcriptions, accompagnée d'une prise de note réalisée en parallèle, j'ai pu dégager deux justifications, globalement indépendantes l'une de l'autre, adressées à deux méta-catégories d'acteurs différents et portant sur chacun des deux objectifs différents. Les entrevues ont donc été codées selon ces deux types de justifications. Ce premier codage a donné lieu à la rédaction d'un mémo. De ce mémo a émergé un processus de justification s'apparentant à l'*accountability*, c'est-à-dire à une justification par rapport à des communautés de

valeurs différentes, conduisant à la tentative de la validation d'une identité. A ce stade un premier recouplement avec la littérature comptable a émergé.

Dans un deuxième temps, j'ai rédigé une première version de mon analyse empirique. Cette rédaction décrivait deux processus d'*accountability*, selon le schéma suivant :

- 1- Identification d'une demande par le manager RSE ;
- 2- Le manager produit une réponse en fonction de cette demande. Son contenu est décrit ;
- 3- Perception du manager de la réception de cette réponse et proposition de pistes pour l'améliorer.

De cette première rédaction deux choses ont émergé,<sup>83</sup> donnant lieu à deux phases de codage, réalisées en parallèle. Premièrement, les projets de la Base de la Pyramide étaient définis et utilisés de manières différentes en fonction des argumentaires. En relisant les entretiens de manière inductive, tout en prenant des notes, j'ai relevé que les programmes de la Base de la Pyramide étaient présentés sous les formes suivantes:

1. une manière de lutter contre un risque ;
2. une manière de se créer de nouveaux marchés ;
3. une solution éthique pour réduire la pauvreté ;
4. une solution intermédiaire à tous ces paradigmes.

J'ai donc recodé mes entretiens en fonction de ces quatre thèmes dans un fichier Excel. J'ai pu constater que ces présentations de l'objet « Base de la Pyramide » dépendaient de l'audience à laquelle la réponse d'*accountability* était adressée, mais également qu'ils étaient temporellement situés dans le processus d'*accountability*.

Deuxièmement, différentes identifications identitaires du manager au sein des phases correspondant à la réponse d'*accountability* apparaissaient. De fait, ce qui m'a initialement surpris, c'est que dans les phases de justification au sein d'une même séquence de discours, le manager utilisait soit le « je », soit le « nous », de manière changeante. En relisant les entretiens, je me suis rendue compte que le « je » comme le « nous » pouvaient faire référence à des identités différentes du manager. L'*accountability* est définie comme un processus élusif où la personne qui rend des

---

<sup>83</sup> A ce stade, on peut considérer l'*accountability* comme cadre théorique, dans la mesure où il permet de lire la justification en trois temps. Toutefois, à ce stade de la rédaction, deux points me poussaient à continuer l'analyse. D'une part, arrivée à ce point je ne voyais pas vraiment les contributions vis-à-vis de la littérature. Cela restait assez proche des conclusions de Sinclair (1995) en moins bien. D'autre part, des éléments intéressants continuaient à émerger. Il semblait donc judicieux de continuer l'analyse.

comptes, produit dans un même discours des justifications pour des communautés différentes. Dans son étude de l'*accountability* des managers à la tête d'institutions publiques, Sinclair (1995) met en avant que dans une même phase de discours les managers rendent compte à une communauté de valeurs, puis à une autre. Notamment au sein du même discours, ils produisent des comptes à destination des communautés qui renvoient à leurs identité professionnelles, c'est-à-dire à leur supérieur, à leurs administrés, mais également à leurs identités personnelles (Gendron et Spira 2010) ; dans ces cas-là, ils doivent se rendre compte à eux-mêmes. Je me suis retrouvée à observer un phénomène similaire, puisque dans mes entretiens le « je » pouvais renvoyer à la fonction de manager, mais également aux croyances et aux convictions personnelles du manager en dehors de l'entreprise. Quant au « nous », il renvoyait soit à l'entreprise, soit à l'équipe RSE, soit à l'ensemble des personnes qui sont favorables à la Base de la Pyramide dans et hors de l'entreprise. L'identification de ces variations identitaires renvoie à des communautés de valeurs différentes. De plus, même si deux types de justifications, c'est-à-dire de réponses d'*accountability* émergent autour des deux objectifs, l'identification de l'émetteur de cette réponse varie. Dans une même séquence de justification adressée à une audience, le manager s'identifie à des communautés différentes. Ces identifications me donnaient l'impression d'emmêlement. Je me suis donc attelée à une troisième phase d'analyse pour faire émerger ces différentes communautés de valeurs auxquelles le manger RSE se référerait.

Alvesson (2003) propose d'utiliser les entretiens comme des documents dont il faut faire émerger le sens. L'approche par l'étude de contenu de discours est cohérente avec les études interprétativistes portant sur l'*accountability* (Sinclair 1995), puisque ce phénomène est lui-même de nature discursif (Arrington et Francis 1993) et se prête donc tout spécifiquement à l'analyse de discours (Sinclair 1995). C'est par une analyse approfondie des propos des salariés responsables du BoP comme située contextuellement (Alvesson 2003) et s'identifiant à des communautés de valeurs différentes que j'ai codé une troisième fois mes données.

J'ai procédé à une autre phase de lecture inductive. Au fur et à mesure de mes décryptages, je notais les différentes catégories d'identités auxquelles le manager se référerait quand il se justifiait. Ces différentes catégories m'ont servie de thèmes, pour un dernier codage. Cela m'a permis d'extraire les parties des entretiens où le manager s'identifiait à telle ou telle communauté. En parallèle, et par le même processus, j'ai identifié des catégories auxquelles le manager adressait son discours. Afin de comprendre les rapports d'identification entre le manager, les valeurs auxquelles il se référerait et le groupe auquel cette justification était adressée, j'ai procédé à une analyse de discours. Pour chacun des passages extraits, j'ai repéré tous les pronoms personnels à la première personne. En lisant le reste de l'extrait, j'ai repéré l'identité à laquelle la

personne interviewée se référait et la communauté à laquelle il s'adressait. Enfin, j'ai noté le type d'argument défendu et donc le positionnement de l'émetteur par rapport aux valeurs adressées.

À titre d'exemple, dans l'extrait suivant, la position de l'émetteur est identifiée en gras, celle du récepteur en italique. Les éléments éclairant la position de l'émetteur par rapport aux valeurs perçues du récepteur sont soulignés.

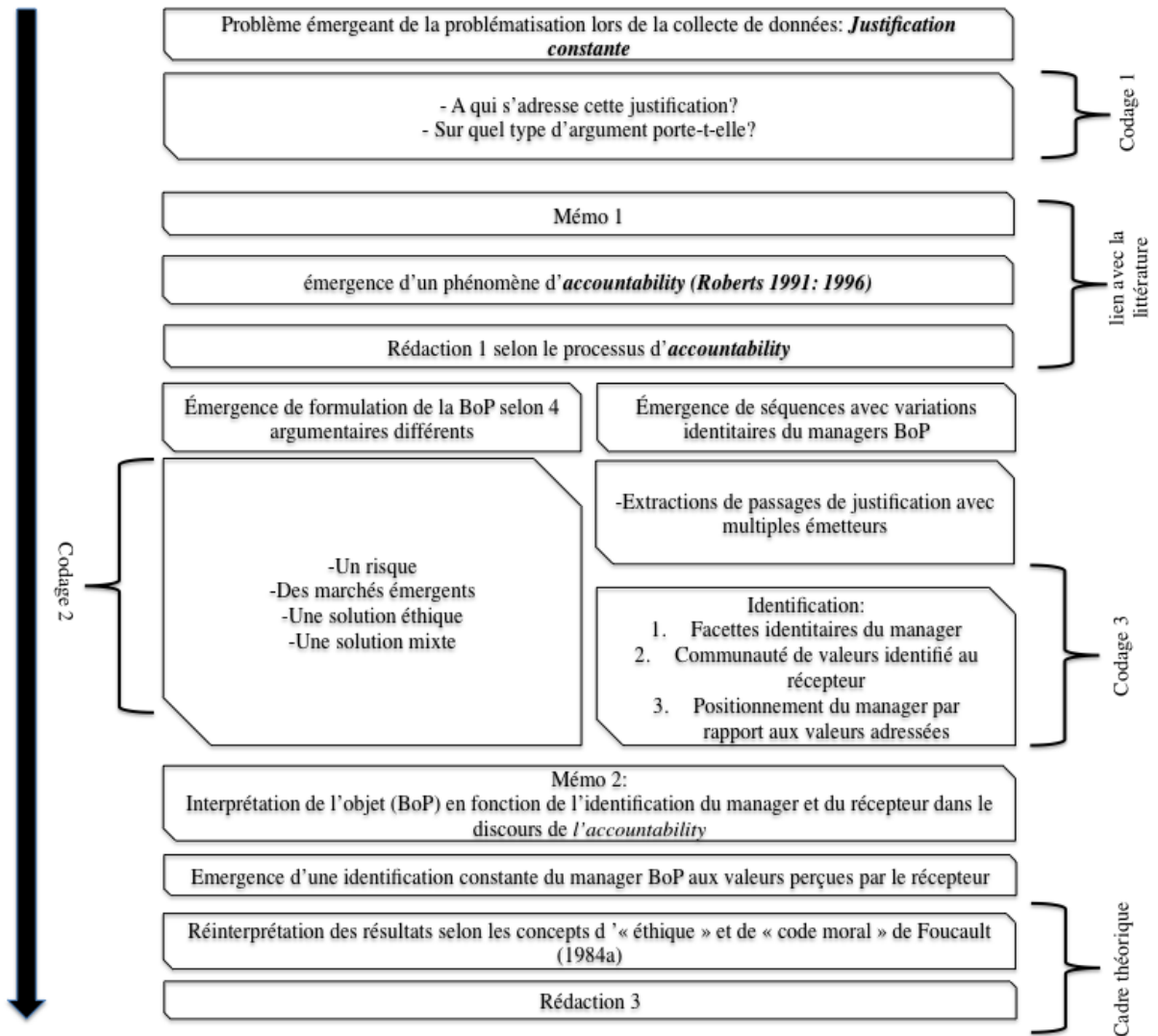
« L'autre exemple, ce sont les maladies chroniques et **moi, je** vois bien le truc, additivement, **je** vois bien que c'est le défi de demain. Les *activistes*, **moi, je** dis ça de façon très positive, les *activistes* ont beaucoup changé les choses et heureusement qu'il y en a. (...). Le défi aujourd'hui c'est le Sida, le machin, demain, je pense que ça va être, et à juste titre, le diabète, les maladies cardiovasculaires ... »

Extrait de l'entretien de l'entreprise G

Pour chaque *verbatim*, ceci m'a permis d'interpréter le rapport qu'entretenait l'émetteur (manager des projets Base de la Pyramide) avec le récepteur du discours en fonction de son positionnement avec la communauté de valeurs que l'émetteur identifiait comme renvoyant au récepteur. Ces interprétations ont été rédigées sous forme de mémos. Ces derniers ont été mises en relation avec le codage réalisé sur les différentes présentations de l'objet Base de la Pyramide (Codage 2). Cela m'a permis d'interpréter le positionnement de l'objet dans le processus d'*accountability* en fonction de l'identification de l'émetteur et du récepteur.

À partir de cette analyse, j'ai proposé une seconde rédaction. De celle-ci a émergé une identification constante du manager RSE aux valeurs des récepteurs. A également émergé, une réinterprétation de ces ensembles de valeurs par le manager, donnant lieu à une réappropriation de ces codes partagés par l'ensemble du groupe des salariés étudiés, mais également à la mise en évidence de certaines différences entre eux. Cette identification a été considérée comme similaire aux principes de « code moral » et d' « éthique » développés par Foucault (1984b). Cette fois, je n'ai pas opéré de codage de l'ensemble des entretiens avec ces concepts. En revanche, j'ai fait des rapprochements avec les dernières interprétations issues de la phase de classement précédente. Enfin une dernière rédaction a été rédigée à la lumière de ces concepts pour produire la narration finale, les concepts servant à renforcer l'argumentation.

### 3.2 Schéma de codage général



## **Chapitre 5. La construction du sujet face à de multiples demandes d'*accountability***

Cette première partie empirique vise à démontrer comment se forme l'*accountability* d'un salarié qui, au travail, fait face simultanément à plusieurs demandes d'*accountability*, ces dernières se trouvant potentiellement en contradiction les unes avec les autres.

Pour explorer cette question, j'ai choisi d'étudier les salariés des équipes RSE et particulièrement ceux en charge de l'élaboration des programmes destinés à la réduction de la pauvreté (salariés BoP). Ces salariés se disent redevables dans leur travail envers deux communautés : la société et la hiérarchie, c'est-à-dire cette entité invisible qui cherche à orienter le comportement des salariés vers la réalisation du profit. Plus spécifiquement, le salarié RSE se définit comme celui qui doit répondre à la fois à la demande de prise en compte des grands problèmes sociétaux au nom de l'entreprise tout en participant à la maximisation des profits des actionnaires de l'entreprise. Ces deux demandes sont donc interdépendantes, même si elles se réfèrent à des thématiques éloignées : la réduction de la pauvreté, qui renvoie au lien d'assistance (Simmel 1908) et la réalisation d'un profit, qui réfère à la maximisation des intérêts des propriétaires.

Ces demandes sont perçues comme très générales et diffuses par les salariés BoP. Pour la demande sociétale, particulièrement, ils exposent qu'il existe une multitude d'entités difficilement identifiables qui les émettent. Ils expliquent que pour répondre à ces deux demandes, il existe plusieurs solutions pour y répondre. Ces deux demandes font écho aux valeurs et aux croyances personnelles des salariés. Ils se disent personnellement concernés par la pauvreté et perçoivent le marché comme vecteur de nouvelles solutions pour résoudre ce qu'ils décrivent comme un fléau mondial. La solution qu'ils proposent pour répondre à ces demandes d'*accountability* imbriquées l'une dans l'autre se trouve dans les projets destinés à la Base de la Pyramide. Ils correspondent aux valeurs des salariés, c'est-à-dire à une hybridation des deux demandes de comptes puisque le marché y est présenté comme pouvant réduire la pauvreté. Cette hybridation n'apparaît toutefois pas comme satisfaisante par les deux audiences demandeuses de comptes. Elle est donc rejetée par la société civile et le pouvoir actionnarial.

Cette éviction est considérée par le salarié qui développe cette solution comme une négation de sa capacité à remplir sa mission professionnelle, puisque la production de cette réponse est rejetée par les communautés qui demandent des comptes. Par ce rejet, les communautés signifient au salarié BoP qu'il n'est pas un membre de leur

groupe. L'*accountability*, processus itératif en trois phases conceptualisé par Roberts (1991) (e.g 1- demande de comptes par une communauté normative ; 2- production de comptes par l'individu à qui on demande des comptes ; 3- examen de la réponse par la communauté normative conduisant au rejet ou à la confirmation de l'individu comme un membre de cette communauté normative), est alors interrompue par ce rejet.

Pour interpréter la réappropriation des demandes de comptes par les salariés selon le prisme de leurs valeurs propres et le rejet causé par la spécificité personnelle de la réinterprétation des demandes de comptes, j'utilise la conceptualisation foucauldienne de la constitution du sujet par lui-même (Foucault 1984b; c). Je montre ainsi que les demandes de comptes provenant à la fois de la société et de l'entreprise s'imposent aux salariés de manière imbriquée, car la réponse conditionne la capacité du salarié à prouver son appartenance à l'entreprise qui lui confie une telle mission. Ces demandes générales sont réinterprétées par les salariés selon leurs visions personnelles, pour être en mesure de proposer une réponse concrète aux demandes. Ils présentent, ainsi la réponse qui leur semble la plus satisfaisante, selon leurs propres entendements. Leur travail consistant à répondre aux deux demandes et se sentant personnellement impliqué dans la réduction de la pauvreté, ils s'identifient aux programmes qu'ils construisent pour réaliser leur mission, c'est pourquoi, quand cette solution est rejetée, ils se sentent eux-mêmes rejetés, car inaptes à remplir les conditions d'*accountability* hiérarchique.

Pour combler ce manque de reconnaissance identitaire, provoquée par la rupture de l'*accountability*, les salariés créent une communauté normative qui reconnaît leur réponse aux demandes d'*accountability* comme une solution efficace pour une entreprise pour répondre à l'enjeu de réduction de pauvreté. Cette communauté prend forme de manière transverse aux entreprises qui développent ces programmes destinés à la Base de la Pyramide, puisqu'elle est principalement composée des différents salariés qui développent ces projets au sein de leurs organisations respectives. Elle rétablit, en le déplaçant, l'*accountability* en délimitant une nouvelle communauté normative, plus restreinte que celles identifiées comme les demandeurs de comptes originels. Elle montre que l'*accountability* sociale pour rendre l'*accountability* hiérarchique réalisable, peut prendre forme en dehors des frontières d'une même organisation.

Pour exposer comment l'*accountability* contrariée par un rejet de la réponse proposée dans un cas de figure où le salarié doit rendre des comptes à différentes communautés sur le même acte, j'opère en quatre temps. Tout d'abord, je reprends, les unes après les autres, les trois phases du processus itératif du rendu de comptes (Roberts 1991). Ceci me conduit à présenter, premièrement, l'identification par les

salariés de la RSE, ici développant les projets destinés à la Base de la Pyramide de deux demandes d'*accountability* qui s'imposent à eux au nom de leurs responsabilités professionnelles. Deuxièmement, j'expose comment ces demandes d'*accountability* sont réinterprétées à la lumière des valeurs personnelles des salariés BoP pour proposer un compte visant à démontrer la responsabilité de l'entreprise face à la société et l'alignement du programme avec les finalités financières recherchées par l'organisation. Troisièmement, je montre en quoi cette réponse est partiellement rejetée et comment le salarié BoP identifie dans ce rejet, celui de sa propre identité professionnelle. Enfin et quatrièmement, je montre que dans ce cas, où l'*accountability* n'est plus possible, une communauté normative, alternative prend forme pour que ce processus itératif se poursuive et permette aux salariés BoP d'être adoubés par une communauté dans lequel il se reconnaît comme réalisant leurs missions professionnelles.

## **1 Deux demandes d'*accountability* imbriquées et identifiées comme exerçant des pressions sur le salarié BoP**

Lors des entretiens, les salariés BoP rattachent leur mission à celles de la RSE. Ils la décrivent comme devant répondre à la fois aux demandes provenant de la société et aux exigences de rentabilité financière de l'entreprise. En d'autres termes, ils se disent contraints à devoir proposer une réponse à ces deux demandes d'*accountability* imbriquées l'une dans l'autre. Dans cette première partie, je décris ces deux demandes d'*accountability* en commençant par la demande de prise en compte d'actions pour réduire la pauvreté (1). J'expose ensuite en quoi cette demande est élaborée au nom de l'entreprise (2) et doit par conséquent être alignée aux exigences que poursuit l'entreprise (3).

### **1.1 Une demande de réduction de la pauvreté provenant d'acteurs variés**

Lors des entretiens, les salariés ont, en premier lieu, justifié la prise en compte de l'objectif sociétal, c'est-à-dire la demande d'actions de la part des entreprises pour réduire la pauvreté. Selon les salariés BoP, il s'agit d'une demande externe à l'entreprise qui est formulée de deux manières différentes. Elle est d'abord exprimée par une entité nébuleuse, dont les contours et la composition restent vagues (Power 2007), mais qui peut englober tout un chacun et qui renvoie globalement à l'idée de société civile. Cette entité 'nébuleuse' est présentée comme faisant pression sur l'entreprise, puisque ces demandes sont décrites comme devant être comblées pour éviter d'éventuels malus. Les effets positifs ne sont pas évoqués. Dit autrement, l'entreprise est présentée comme soumise à cette pression externe.



« [...] et puis à l'externe, [...], la plupart des gens pensent qu'on doit le faire absolument, donc quand on le fait, on ne gagne pas vraiment en image. C'est si on ne le faisait pas, qu'on en parlerait surtout et puis voilà. » (Entreprise F)

Cette demande est aussi désignée sous la forme de différents groupes issus de la société civile en interaction avec l'entreprise. Chacun de ces groupes sont souvent associés à une raison pour laquelle l'entreprise a intérêt à répondre à cette attente. Plus spécifiquement, ces ensembles sont désignés en relation avec un risque, présenté comme nécessaire, à transformer en opportunité. On retrouve parmi ces groupes trois grandes catégories. Premièrement, les salariés évoquent les salariés de l'entreprise. De fait, ils présentent ces derniers comme plus enclins à choisir de prendre un poste dans une entreprise qui a un comportement responsable, c'est-à-dire une entité éthiquement active dans son environnement professionnel.

« Les gens viennent vers notre entreprise avec des attentes qui sont depuis 5 ans particulièrement fortes en termes de développement durable. On a des indicateurs internes qui nous montrent combien ces aspects de RSE, de développement durable, sont importants dans les attentes des salariés et ils veulent du concret [sous-entendus pas simplement de la communication]! » (Entreprise K)

A l'intérieur de ce groupe, une attention particulière est portée aux jeunes diplômés hautement qualifiés que les entreprises souhaitent attirer.

« Parce que, dans une vision de long-terme, on dit : il faut recruter. Et c'est d'autant plus vrai, que les compagnies d'assurances, comme toutes les sociétés de services sont de plus en plus en concurrence pour le recrutement de jeunes diplômés. Donc il y a toutes sortes de choses qui font qu'ils vont choisir telle ou telle entreprise. Quand il y a des tensions sociétales fortes, et bien, les jeunes, ils ont en image la société pas telle qu'elle est aujourd'hui, mais telle qu'elle va devenir [...] » (Entreprise I)

Les salariés présentent donc la prise en compte de la pauvreté comme un argument pour répondre aux attentes des salariés et recruter les meilleurs employés.

Ensuite, les salariés BoP évoquent les clients, c'est-à-dire les consommateurs finaux et habituels de l'entreprise, également perçus comme des membres de la société civile sensibles à la condition d'autrui. Ils représentent une menace directe sur le résultat de l'entreprise puisqu'ils peuvent réduire leurs achats, soit par le boycott du produit ou par le transfert de l'achat chez un concurrent, et ainsi influencer sur le profit dégagé par l'entreprise.

« [...] nos clients, au sens business du B to C, [*Business to Consumer*] demandent que l'on ait une approche sociétale. Donc il faut qu'on réponde à ces questions » (Entreprise N)

« Vis-à-vis de ces populations nanties de ces pays-là [du Sud], qui comme souvent, représentent des proportions extrêmement faibles de la population, il y a tous ceux qui s'intéressent à personne mais [il y a aussi] une proportion non négligeable de ces gens qui sont conscients de leurs privilèges et donc sont intéressés par toutes les structures qui ont une approche positive de développement économique, parce que c'est plus confortable pour eux. » (Entreprise I)

La prise en compte de la pauvreté par ces entreprises est donc appréhendée comme une manière de fidéliser leurs clients.

Enfin, les salariés font références plus globalement aux autorités des pays dans lesquels ils opèrent, pays souvent situés dans les pays du Sud et où les niveaux de vie des populations sont critiques. Ces autorités semblent laisser les entreprises faire des affaires si elles agissent positivement sur le développement des populations locales.

« [...] dans beaucoup de pays africains, on a de façon connue un impact économique énorme, c'est-à-dire, on représente facilement 10 % du produit intérieur brut. On ne peut pas passer à côté des impacts sociaux qu'on a. Il peut y avoir une mauvaise presse qui fait que du jour au lendemain, ils nous mettent dehors. Oui bien sûr, nous on s'appuie sur des licences. » (Entreprise H)

Les pays concernés ne sont pas forcément les terrains de vente des entreprises, mais aussi des lieux où elles ont des activités de production, de sous-traitance, d'extraction, etc. Si l'entreprise ne répondait pas à la demande de prise en compte d'actions visant à réduire la pauvreté, la firme pourrait avoir plus de mal à déployer ses activités, voire pourrait être contrainte de les stopper.

« (...) on est de plus en plus sollicité par l'ensemble des collaborateurs locaux pour apporter des solutions, non pas simplement aux pays du Nord mais également aux pays du Sud. Mais une fois qu'on a payé nos taxes, nos royalties, nos impôts dans les pays comme l'Angola ou le Nigeria - bien sûr on le fait - mais on est plus en plus sollicité par les autorités locales pour dire : « mais bon, vous ne voulez pas nous aider, nous, là où on est, compte tenu du pouvoir d'achat des populations. [Vous ne voulez pas] nous aider à trouver une solution ». (Entreprise E)

L'enjeu de développement des territoires non occidentaux est présenté par les salariés comme la préoccupation principale des autorités locales en termes de RSE.

Ainsi, si la demande d'actions en faveur de la réduction de la pauvreté des deux premiers groupes peut être englobée dans un ensemble plus large de demandes sociétales, celles émanant des dirigeants des pays du Sud renvoient spécifiquement à la réduction des inégalités.

Cette disparité dans le contenu des demandes des différentes audiences, qui font écho pour les salariés et les consommateurs à un comportement globalement éthique de la part de l'entreprise ou à des moyens concrets de lutte contre la pauvreté émanant des autorités du Sud, révèle la nébulosité de cette demande générale.

## **1.2 Une demande à prendre en compte dans le cadre de l'entreprise**

Pour tenter de circonscrire cette demande externe, les salariés exposent qu'elle doit être prise en compte au nom de la RSE.

« La RSE, ce n'est pas répondre à tous les problèmes de la Terre. C'est répondre là où on est attendu, où on nous demande de réagir. » (Entreprise H)

Ainsi, selon le salarié de l'entreprise H, de telles actions ne visent pas à résoudre l'ensemble des problèmes sociétaux de manière altruiste, mais à répondre à une demande spécifiquement adressée à l'entreprise. Elle est donc conditionnée par le

spectre des entreprises. Dans le verbatim qui suit cette idée est reprise puisque la prise en compte de la pauvreté est conditionnée à un cercle précis, celui des clients et non pas celui des pauvres en général.

« Une entreprise de la taille de la nôtre, qui est la première entreprise mondiale, a une responsabilité vis-à-vis de la société. Sa première responsabilité c'est d'assurer le meilleur service à ses clients. On a à s'occuper de nos clients, et parmi cette clientèle à s'occuper des clients pauvres, ce qu'on appelle la politique vis-à-vis des clients démunis [...]»  
(Entreprise F)

En d'autres termes, les entreprises sont décrites comme prenant en compte la pauvreté, dans le cadre de la RSE, non pas parce qu'il faut agir pour résoudre la pauvreté en tant que telle, mais parce que ce problème touche les acteurs avec lesquels les entreprises interagissent dans le cadre de leurs activités quotidiennes. C'est donc un problème qu'elle doit traiter pour gérer ses activités classiques.

Au sein de l'entreprise, la gestion de ces aspects sociétaux est de la responsabilité des salariés travaillant à la direction de la RSE. Plus spécifiquement, ces salariés sont en charge du développement des projets sociétaux pour le groupe, qui les emploie et de la coordination des projets développés par les filiales. Ainsi, si la demande vise l'entreprise, cette dernière en délègue la gestion à la direction de la RSE et à ses membres.

« Donc nous on est à la RSE-groupe, tous les deux, parmi toutes les choses qu'on traite on est plus sur la partie qu'on appelle développement et services ou innovation et un de nos axes c'est le développement économique de nos territoires" (Entreprise H)

« Je suis en charge de piloter tout ce qui est responsabilité sociale et environnementale, sur ce gros pôle là, donc. Ma fonction c'est d'animer cette fonction-là, cette filière-là, pour toutes les filiales du groupe et puis d'impulser un peu. Je décline au niveau de cette division, la politique groupe société générale, en matière de RSE. Et puis, on essaie tant que faire se peut, de donner des impulsions sur des choses qui nous sont spécifiques. »  
(Entreprise J)

Parce qu'il a pour mission de répondre aux demandes sociétales au nom de l'entreprise, le salarié doit orienter la réponse qu'il propose afin qu'elle s'aligne avec les exigences globales de l'entreprise, c'est-à-dire la réalisation d'un profit. L'adéquation avec cette demande est présentée dans la section suivante.

### **1.3 Deuxième demande : s'aligner sur le but encouru par les actionnaires**

En parallèle de cette demande sociétale, les salariés interrogés font référence à une demande économique-financière dont ils situent l'origine dans la nature de l'organisation dans laquelle ils travaillent. Ils positionnent donc leur mission comme devant répondre à la demande sociétale dans leur contexte professionnel, soit celui d'une entreprise qui cherche à faire du profit pour le redistribuer aux actionnaires. Par conséquent, ils expriment qu'ils ne peuvent répondre à une demande sociétale que s'ils incluent les principes du monde des affaires.

« On doit être en phase avec les objectifs business. On doit lui apporter des choses en plus, mais on ne peut pas être à la marge. » (Entreprise H)

En d'autres termes, quand les salariés repositionnent la demande sociétale par rapport au cadre des organisations qui les emploient, ils se réfèrent à un code normatif qui impose le respect de règles renvoyant au principe du monde des affaires.

Ils soutiennent que le fait même de s'intéresser à un sujet sociétal rend leur travail plus complexe puisque leurs collègues des autres départements perçoivent leur travail comme relativement suspect. Par conséquent, la nécessité de s'aligner sur les codes normatifs du monde des affaires est d'autant plus forte. En somme, le fait de s'intéresser à d'autres objectifs que ceux liés uniquement à la réalisation d'un profit semble créer un clivage entre les équipes de RSE et les autres.

« On pourra nous, dans notre discours RSE être plus crédible et plus factuel, parce qu'il y a des gens qui nous challengent. Quand on parle de la Base de la Pyramide avec les gens du Marketing de la zone Afrique, ils disent « vous nous parlez de faire des services pour les plus pauvres mais nous on fait ça tous les jours » Donc potentiellement pour eux, enfin je caricature un peu, tous les services en Afrique c'est de la Base de la Pyramide, enfin c'est complètement faux, enfin mais voilà, [...] » (Entreprise H)

Ces discussions sont présentées comme étant d'autant plus nécessaires puisque les projets sociétaux ne peuvent être lancés sans le soutien d'autres équipes de l'entreprise, mais surtout sans certains accords des dirigeants. En d'autres termes, si les salariés n'obtiennent pas les ressources matérielles et immatérielles nécessaires pour développer les projets destinés à la Base de la Pyramide, ils ne peuvent pas envisager de répondre à la demande sociétale. Dans ce cas de figure, ils ne peuvent pas réaliser leur mission et donc ne sont pas capables de remplir les conditions de leur *accountability* hiérarchique. Ainsi la conviction des salariés dirigeants est présentée comme un passage obligé pour développer les projets destinés à la Base de la Pyramide, destinée à répondre à la demande sociétale. Une telle conviction induit la compréhension des attentes de ces dirigeants.

« Il faut qu'on puisse parler en interne, à la fois à nos patrons, mais aussi à ceux qui conçoivent les offres, à ceux qui nous mettent en marche dans leur langage et essayer de leur faire comprendre quel est leur intérêt. » (Entreprise N)

« Moi, je l'ai bien vu quand j'ai commencé à en parler. Il y a un certain nombre de responsables qui, très vite, se sont dit « oui, on sent bien, intuitivement qu'il y a une part de marché très importante qui n'est pas servie et d'un autre côté, on voit bien ce que l'assurance a apporté et pendant les siècles derniers dans les pays développés, donc, c'est une bonne manière de participer au développement économique ». Mais ils exprimaient également un frein qui était très fort : « j'ai des ressources en tant que CCO assez limitées : où sont les priorités et comment je dois agir avec mes ressources ? » (Entreprise I)

Globalement, les salariés interrogés disent ressentir une demande comptes de la part de leurs responsables à aligner la réponse qu'ils produisent pour répondre à la demande d'*accountability* sociétale aux exigences du monde des affaires. Cependant ces dirigeants ne sont pas responsables de la bonne conduite de l'entreprise pour eux-

mêmes, comme pourrait l'être un dirigeant d'une entreprise familiale, puisque la quasi-totalité des entreprises du panel est cotée sur le CAC40 et possède un capital dispersé<sup>84</sup>. Les dirigeants sont donc eux-mêmes responsables devant les propriétaires de ces grands groupes cotés. Ils ont pour mission d'assurer aux actionnaires un retour sur investissement correspondant à leurs attentes.

Ainsi, si cette demande de respect de la mission économique et financière est dirigée vers les professionnels de la fonction RSE, elle émane de la hiérarchie, incarnée par le spectre des propriétaires. Cette demande, qui est en adéquation avec les principes économiques et financiers, est diffuse dans l'entreprise. Elle prend place à un niveau moins élevé que la demande sociétale, car elle englobe un panel plus restreint d'acteurs directement liés à l'entreprise, notamment par des contrats de travail. Contrairement à la première demande, les acteurs qui en sont à l'origine, sont facilement identifiables malgré le fait qu'ils ne sont pas tous directement nommés.

Les salariés sont donc contraints, pour faire avancer leurs projets et pour être en mesure de réaliser leur propre *accountability* hiérarchique, de proposer une réponse d'*accountability* qui satisfasse également la demande de recherche de profit provenant de l'intérieur de l'organisation, c'est-à-dire de la hiérarchie. Les intérêts des actionnaires sont représentés au sein des entreprises, par l'ensemble des salariés qui exercent une pression et un contrôle d'ensemble sur les salariés de la RSE pour qu'ils alignent leur travail sur les exigences des propriétaires. Ce sont les salariés de la RSE eux-mêmes qui, par leur contrat avec l'entreprise, se contraignent eux-mêmes pour rendre des comptes à leurs employeurs. Cette seconde demande d'*accountability* exerce une pression sur le salarié responsable de prendre en compte la réduction de la pauvreté, par une demande diffuse dans l'entreprise, renvoyant à un ensemble de principes visant à satisfaire les marchés.

En somme, la mission du salarié RSE consiste à répondre à deux demandes d'*accountability* imbriquées l'une dans l'autre provenant de deux audiences différentes. Ces deux demandes sont vagues et diffuses. L'*accountability* hiérarchique du salarié RSE en tant que telle est multiple puisque pour remplir sa mission et répondre à la

---

<sup>84</sup> Une entreprise fait exception, car 100% de son capital est détenu par des entités publiques. Il n'en reste pas moins que les dirigeants sont responsables devant ces collectivités publiques. Il faut d'ailleurs noter que la responsable des projets Base de la Pyramide au sein de cette entreprise adhère particulièrement au code moral renvoyant au monde des affaires et a décrit la direction de son entreprise comme répondant avant tout aux principes économique-financiers.

demande de la hiérarchie, il doit prendre en compte la demande émanant de la société et aligner sa réponse aux exigences des actionnaires.

## **2 Répondre aux demandes d'*accountability* selon un prisme personnel**

Les demandes qui s'appliquent aux salariés BoP, sont décrites comme étant vagues et multiples, car elles proviennent de groupes de demandeurs différents. Après avoir exposé ces demandes, les salariés BoP expriment ce qu'ils ressentent face à ces deux demandes. Ils les décrivent comme légitimes et croient que c'est le regroupement de ces deux demandes qui peut apporter la solution la plus efficace pour réduire la pauvreté. Ils proposent donc une solution à la lumière de cette conviction pour répondre à ces demandes imbriquées l'une dans l'autre.

Pour expliquer comment est élaborée cette réponse aux demandes d'*accountability*, j'expose, dans un premier temps, que les salariés reconnaissent les deux demandes comme légitimes et ainsi, se les réapproprient. Dans un second temps, je présente la solution qu'ils développent au nom de l'entreprise qui leur apparaît personnellement comme la plus adéquate.

### **2.1 Réappropriation des demandes d'*accountability***

En suivant le schéma de la section présentant les demandes d'*accountability*, je décris d'abord la réappropriation de la demande de réduction de la pauvreté avant de m'attarder sur le rapport qu'entretiennent les salariés avec les principes du monde des affaires.

#### **2.1.1 Identification du salarié au code des communautés appelant à réduire la pauvreté**

Les salariés reconnaissent la demande visant à réduire la pauvreté comme légitime. Cette reconnaissance repose sur la dimension morale contenue dans la demande. Prendre en compte autrui pour améliorer ses conditions de vie, en particulier lorsqu'il est démuné, fait référence à la responsabilité envers l'autre, principe auquel les salariés s'identifient personnellement. Ils reconnaissent la demande du point de vue de la firme qu'ils décrivent comme ayant une responsabilité envers la société, donc envers les plus démunis.

Une partie des salariés interrogés justifie cette prise en compte d'autrui en se référant à l'histoire de leurs entreprises, anciennes sociétés de service public. Un tel passé induit une certaine prise de conscience quant à la délivrance d'un service à l'ensemble d'une population quelle qu'en soit le revenu, puisque le service est nécessaire à l'atteinte d'un niveau de développement décent. Ainsi, la demande

formulée à l'extérieur pour la réduction de la pauvreté serait légitime au nom de cette mission de service public, permettant à chacun de disposer des biens publics vitaux.

« Nous, on vient avec notre culture de la délégation de service public c'est-à-dire de service public rendu. Donc, on arrive en disant : « Ce qu'il faut faire, c'est de l'eau potable pour tous et non pas une eau pour les riches et une eau moins potable pour les plus pauvres. » (Entreprise B)

De façon générale, les salariés reconnaissent la demande provenant de la 'société' comme dans le bon droit, car ils considèrent personnellement que les entreprises sont des acteurs puissants et riches. Il serait donc légitime de leur demander de développer des actions pour réduire la pauvreté au nom de leur responsabilité de l'entreprise, notamment envers l'ensemble de leurs clients, même les plus démunis.

« [...] un patient épileptique ou encore pire un patient mental, dans beaucoup de pays en voie de développement, c'est quelqu'un qui souvent est exclu de la société, parce qu'on pense que c'est quelqu'un qui est habité par le démon. Ce qui manque, ce sont les personnes, qui sachent reconnaître la maladie. On met un nom sur la condition de la personne donc on peut trouver un traitement. L'équipe BoP, nous commençons à travailler là-dessus. L'épilepsie et les maladies mentales tout le monde s'en fiche, alors qu'en réalité, le pourcentage de la population infectée par ces maladies est exactement la même dans les pays du Nord que dans les pays du Sud. Pour nous c'est intéressant, parce que là on aborde la question des maladies chroniques. Et maladies chroniques ça veut dire traitements pendant des années, voire des traitements à vie et là c'est prendre une responsabilité particulière vis-à-vis des patients. » (Entreprise G)

Toutefois, ils ne justifient pas la prise en compte que pour des raisons institutionnelles, mais également pour des raisons personnelles. Par exemple, dans le verbatim qui suit, le salarié analyse la demande formulée à l'entreprise. Il semble la juger, d'un point de vue personnel, moralement acceptable, car elle permettrait de faire évoluer positivement la prise en compte des grands problèmes sociétaux. L'implication personnelle est particulièrement visible par les emplois répétés du « je » et du « moi ».

« [...] L'autre exemple ce sont les maladies chroniques et **moi, je** vois bien le truc, additivement, **je** vois bien que c'est le défi de demain. Les activistes, **moi, je** dis ça de façon très positive, les activistes ont beaucoup changé les choses et heureusement qu'il y en a ! [...]. Le défi aujourd'hui c'est le Sida, le machin, demain, **je** pense que ça va être, et à juste titre, le diabète, les maladies cardiovasculaires ... » (Entreprise G)

Les salariés BoP mentionnent également leur attachement personnel à la dimension sociétale. Ils exposent la manière dont ils ont été eux-mêmes touchés par leurs rencontres avec les consommateurs pauvres.

« Moi, qui me suis intéressé au paludisme par le hasard des choses, effectivement c'était une maladie qui me ... . Je n'avais pas réalisé à quel point [c'était] quelque chose de dramatique en termes d'impacts. » (Entreprise G)

Ils semblent donc reconnaître que cette demande est légitime, car elle ferait référence à leurs valeurs personnelles. Elle raviverait en eux la sensibilité pour la condition d'autrui défavorisé. Ils semblent donc démontrer ainsi qu'ils adhèrent à la demande et c'est pourquoi ils cherchent à faire évoluer les projets dont ils sont responsables.

« En principe, on pense qu'on devrait démarrer dans un ou deux pays, en 2011 ; l'année prochaine, en pilote. C'est penser de façon économique. [Mais] disons, que moi, par nature, la partie sociale, je tiens. J'ai un rôle dans le projet et je tiens à ce qu'il ait quand même une mesure sociale. » (Entreprise J)

Certains se définissent eux-mêmes, spontanément, comme des acteurs de la société civile, engagés en tant que bénévoles ou anciens professionnels du secteur du développement international, dont la mission intrinsèque est la réduction des inégalités. Ils semblent donc se poser comme étant personnellement engagés dans l'amélioration de la condition d'autrui.

« J'étais bénévole de l'Adi<sup>85</sup> et j'avais lancé un petit réseau qui s'appelait *Jacadi*, [...] un truc complètement informel avec quelques copains qui avaient envie de faire du bénévolat » (Entreprise K)

« J'ai travaillé quelques années à l'étranger. J'ai fait une rupture d'une année, il y a plus de 10 ans maintenant, où je suis partie au Cambodge et où j'ai travaillé dans une institution de micro-finance » (Entreprise J)

« Je viens du monde des ONG : chez Caritas, d'abord, puis Care International après. Care pendant 8 ans. Après j'ai été 3 ans chez Z où je travaillais également sur les sujets de développement durable disons sociétale sur le métier « mines ». Z dans les pays comme le Niger et tout ça, et puis ici depuis 2 ans. » (Entreprise E)

Ainsi, les salariés interrogés s'identifieraient à la demande d'actions dans le sens de la réduction de la pauvreté qui est adressée à leurs entreprises. Ils semblent reconnaître le caractère moral de la demande. Ils semblent admettre ensuite personnellement adhérer à ce code moral. Ils avouent donc se sentir membres de la communauté régie par ce code malgré le fait que cette demande ait été, au premier abord, identifiée à l'extérieur de l'entreprise. Par cette identification personnelle au code et leur appartenance à cette communauté extérieure, la demande de prise en compte de la pauvreté est réintégrée dans l'entreprise par le salarié responsable du projet destiné à la Base de la Pyramide.

### **2.1.2 Alignement du salarié sur les principes du monde des affaires**

Les salariés semblent également considérer comme légitime la demande d'alignement sur les principes du monde des affaires. Ils rappellent que la réponse qu'ils formulent doit correspondre au cadre dans lequel leur mission s'inscrit en soulignant qu'ils agissent en gardant en mémoire l'objectif final de l'entreprise : la réalisation de bons résultats financiers, que ce soit de manière directe ou indirecte. En d'autres termes, ils moraliseraient leurs comportements pour démontrer qu'ils sont responsables face aux propriétaires qui les emploient.

---

<sup>85</sup> Association de micro-finance dont les actions sont dédiées à des entrepreneurs français.



« [...] quand je travaille avec les assistantes sociales, pour remettre des agents à flot financièrement, je ne le fais pas parce que je suis sœur Teresa, je le fais parce qu'un agent à flot financièrement, qui sait qu'il a un toit pour dormir et bien il sera là le matin, je ne vais pas avoir d'erreurs de caisse. » (Entreprise N)

Ils se définissent comme appliquant le code moral au nom de leur devoir professionnel, mais également, pour certains d'entre eux, au nom de leurs valeurs personnelles. Ils semblent donc adhérer personnellement aux principes du monde des affaires en cherchant à dégager une rentabilité grâce à ces projets.

« Depuis 2003, le Secours Catholique frappe à ma porte pour avoir des sous. En 2007, ils m'appellent, ils me disent : « On a décidé qu'avec vous, on allait former des gens à l'optique, on vous appelle pour qu'on fasse ensemble un petit dispensaire de lunetterie. » Moi qui suis un commerçant, je vois déjà les dollars qui s'alignent sur le chiffre d'affaires que ça va générer à termes, (rire) etc. » (Entreprise D)

« Enfin moi, c'est ma conviction très forte, mais je ne suis pas la seule à dire qu'il y a un potentiel très intéressant là-dessus [c'est-à-dire les projets BoP], pour l'assureur. » (Entreprise I)

Dans le dernier *verbatim*, la croyance personnelle du salarié de la nécessité de s'aligner sur les principes du monde des affaires est particulièrement visible par l'expression « *ma conviction très forte* ».

Ainsi, les salariés, par un processus d'analyse d'eux-mêmes, démontrent une adhésion au code normatif du monde des affaires. Ils se définissent en tant que sujets face à des règles économiques et financières qu'ils s'imposent en tant que salariés d'une organisation dont le but est lucratif.

Les salariés disent adhérer personnellement aux deux demandes qui s'imposent à eux dans le cadre professionnel. Dans leurs discours, ces deux demandes ne semblent pas être en opposition. Dans la partie suivante, je montre qu'ils s'appuient sur leurs convictions personnelles pour proposer ce qui leur semble la meilleure réponse aux deux demandes d'*accountability*.

## **2.2 Répondre aux demandes d'*accountability* par une solution hybride**

Les salariés soutiennent la possibilité de répondre de diverses manières à ces deux communautés demandeuses de comptes.

« Alors, on a, sur l'accès à l'énergie, trois façons d'intervenir : la première c'est quelque chose qu'on connaît depuis longtemps, c'est le don, la philanthropie au travers de la fondation. Ça existe toujours. On sait le faire depuis une vingtaine d'années au moins. Le deuxième, plus récent, c'est tout ce qui concerne le mécénat de compétence : les collaborateurs qui peuvent être mis à contribution en lien avec un certain nombre d'entrepreneurs sociaux ou de projets particuliers d'ONG. On a 3 ONG internes de collaborateurs par exemple sur ces sujets. Et le dernier, c'est sur l'investissement, de type Base de la Pyramide. Ce sont des investissements qui sont orientés marché qui ont vocation à avoir une rentabilité à un moment ou un autre, et ont, au moins, vocation à ne pas perdre d'argent » (Entreprise F)

Globalement, les salariés BoP exposent que les entreprises peuvent répondre à cette demande sociétale de réduction de la pauvreté de plusieurs manières différentes. Ils peuvent choisir de traiter séparément la demande sociétale et la demande économique. Une telle solution découplée consiste alors à continuer de développer des programmes d'affaires qui pourraient pour certains être destinés à des populations à faibles revenus dans l'unique optique de dégager une marge financière, c'est-à-dire sans prendre en compte les effets positifs ou négatifs en termes de développement de la vente de tel ou tel produit ou service sur cette population. En parallèle, il conviendrait de développer des programmes visant uniquement à réduire les inégalités soit de manière directe par le biais des fondations d'entreprise ou de manière indirecte par le financement d'acteurs classiques du développement. Une autre solution consiste à choisir de construire des modèles d'affaires cherchant à vendre à des prix abordables des produits adaptés aux besoins des populations démunies, c'est-à-dire une solution hybride : les projets développés pour la Base de la Pyramide.

« Sur le Bangladesh, il y a un projet avec une triple valeur ajoutée c'est-à-dire il faut que ce soit un projet pérenne et donc équilibré économiquement, il faut qu'il y ait un avantage social. Ça fait beaucoup à la fois. » (Entreprise B)

« C'est un projet qui est rattaché au développement durable pour répondre à la problématique de 1,5 millions de personnes qui n'ont pas accès à l'électricité. Mon entreprise a réfléchi à un programme sur trois axes : innovation, business et people.» (Entreprise C)

« Dans cette logique, dans l'entreprise G, notre programme destiné à la Base de la Pyramide est là pour deux raisons : une première raison qui est notre responsabilité sociale d'entreprise et une autre raison, business, qui est de dire : on participe de cette façon-là à la croissance du groupe dans les pays du Sud » (Entreprise G)

« Alors la question de la Base de la Pyramide se pose en termes, comment dire, de développement pour nous, en fait. C'est un peu la croisée des chemins, [...] [pour dire] qu'on peut avoir un impact social fort, lutter contre la pauvreté et gagner de l'argent. » (Entreprise J)

« La micro-assurance a été posée comme un élément stratégique essentiel pour les pays émergents [...] en considérant dans une approche très business que cela pouvait être un élément significatif de leur développement de leurs chiffres d'affaires dans ces pays-là. Et donc ça c'est le premier point. Deuxième point, il a été dit clairement que même si c'était à définir, les objectifs de performance financière ne seraient pas les mêmes que ceux qui étaient traditionnellement posés pour les autres lignes de produits. Et troisièmement, que le bénéfice social recherché, je dirais la responsabilité au profit du développement économique de ces populations, devait être fortement présent. Alors ça c'était le principe qui a été posé » (Entreprise I)

Le discours des salariés consiste alors à souligner pourquoi la deuxième solution hybride est plus efficace que la première, découplant les deux demandes, pour satisfaire la demande sociétale. Ils présentent cette réponse comme plus efficace pour agir contre la pauvreté et également pour rencontrer les exigences du monde des affaires. Je présente chaque groupe d'arguments en fonction de l'audience demandeuse de comptes, en commençant par la demande sociétale (A), avant de développer le

discours visant à montrer l'alignement de la solution hybride aux attentes du monde des affaires (B).

### **2.2.1 Les projets d'affaires destinés à la Base de la Pyramide : un levier complémentaire pour lutter contre la pauvreté**

La solution découplée, apparentée aux réponses traditionnelles développées pour répondre à la demande sociétale, est présentée par les salariés comme moins efficace que les modèles d'affaires destinés à la Base de la Pyramide pour améliorer les conditions de vie des plus démunis et ceci pour deux raisons.

Premièrement, les réponses traditionnelles pour répondre à la demande sociétale, telle que faire un don d'argent ou de main d'œuvre pour réduire la pauvreté, sont considérées comme limitées pour résoudre les inégalités.

« C'est très simple pour toutes les entreprises d'avoir un pôle financier qui peut s'appeler une fondation, dans laquelle on pioche et on fait le bien dans le monde. « Regardez tout ce qu'on a fait ! C'est magnifique ! ». Je n'ai rien contre le mécénat mais sur des questions décisives comme le développement, ce n'est pas en apportant simplement leur chèque que les entreprises feront la différence. Sinon c'est dément ! Parce que si on constate ça, c'est démoralisant ! Ce financement, l'entreprise E pourrait le mettre en valeur absolue ou en valeur relative, par rapport au financement global de développement : c'est une goutte d'eau ! Qu'est-ce qu'on a apporté ? Qu'est-ce qu'on apporte comme valeur ajoutée décisive là-dessus ? » (Entreprise E)

Elles sont même présentées comme pouvant provoquer des conséquences négatives à long terme, notamment en détruisant le tissu économique local.

« Les dons de médicaments sont indispensables en cas de catastrophe, de tsunami, de tremblement de terre. On ne discute pas. On donne les médicaments. Sur le long terme, ce n'est pas durable et ça a plutôt des effets négatifs que positifs, car ça détruit le tissu économique local. » (Entreprise G)

Deuxièmement, et en continuité avec les arguments précédents, les salariés de la Base de la Pyramide repositionnent l'entreprise par rapport et en complémentarité aux autres acteurs de la solidarité internationale. Un tel déplacement vise à éviter de proposer des programmes qui soient similaires à ceux des acteurs dont la mission première est le développement, c'est-à-dire les Organisations Internationales, les ONG et les États. Il s'agit donc de prendre une voie complémentaire à celle des acteurs traditionnels du secteur de la solidarité internationale, une voie que seules les entreprises, en tant qu'entités économiques, sont à même d'offrir pour permettre aux populations les moins favorisées d'améliorer leurs conditions de vie.

« Est-ce que, mon entreprise peut apporter une valeur ajoutée en complément d'acteurs qui sont la Banque Mondiale, qui sont les coopérations bilatérales, qui sont les acteurs informels, ou les ONG, etc., etc., etc. Est-ce qu'on a quelque chose à apporter, ou est-ce qu'on a simplement des produits à refourguer ? » (Entreprise E)

« [...] quand on est un groupe de la taille du nôtre, on doit s'occuper de ceux qui n'ont pas accès à l'énergie et à l'eau. Les grandes entreprises ont un rôle à jouer et elles ne sont pas

les seules, dans ce qu'on appelle le développement dans les pays du Sud". Alors évidemment elles le font, non pas en concurrence, mais en complémentarité avec les agents de développement, avec la Banque Mondiale avec l'AFD, avec les gouvernements évidemment en premier." (Entreprise F)

Cette autre voie développée par les entreprises repose sur leurs connaissances et leurs savoir-faire propres que les salariés BoP disent pouvoir mettre au profit de cet objectif sociétal. Les entreprises peuvent notamment proposer des produits en lien avec leurs activités classiques qui, s'ils sont adaptés aux besoins des populations visées, sont présentés comme agissant en faveur de la réduction des inégalités.

« Donc une paire de lunettes, ça donne accès à l'éducation, à la culture, à la science pour reprendre l'Unesco. Ça correspond donc au deuxième objectif du millénaire de l'éducation pour tous. Donc si vous voulez, on a un produit qui est d'une utilité sociale tellement évidente... C'est un produit qui permet aussi de redonner aux gens de l'adresse dans la vie, dans le quotidien." (Entreprise D)

« Et donc à chaque fois qu'on va dans un nouveau contrat de distribution d'eau, la production c'est moins problématique car c'est une question technique. Quand on est sur un sujet de distribution d'eau et de recouvrement, on a une relation avec l'humain et qui est un peu particulière, c'est-à-dire que l'on n'est pas dans une situation où l'on a intérêt à exclure des gens. On a intérêt à les inclure pour des questions de santé publique, d'équité vis-à-vis de l'eau, qui est quand même un bien universel ! » (Entreprise B)

« Les firmes pharmaceutiques sont vues d'un point de vue extérieur comme des firmes riches donc les gens viennent nous taper à la porte pour qu'on donne des médicaments et nous ce qu'on dit avec ce médicament c'est qu'à travers ce médicament, on a mieux à donner que de l'argent, c'est notre expertise. » (Entreprise G)

Ces solutions reposent sur des modèles d'affaires destinés aux populations les plus démunies. Elles sont présentées par les salariés comme pouvant créer des emplois si ce modèle d'affaires est construit pour faire en sorte de donner du travail aux populations locales.

« Le projet destiné à la Base de la Pyramide de notre entreprise fonctionne selon le principe suivant : Il y a plein de zones qui ne sont pas couvertes par le réseau mobile, mais qui sont périphériques à des zones couvertes, donc on trouve des micro entrepreneurs qui, en gros, vont se relancer dans la revente de minutes. Ils achètent souvent, via un microcrédit, un téléphone avec une grande antenne et la grande antenne permet de capter le signal qui ne parvient pas normalement à un mobile tout seul. Ces gens là, ils revendent ensuite les minutes, donc ce sont des revendeurs. Donc en même temps tu crées un emploi et tu permets aux gens d'un village non couvert d'avoir le téléphone » (Entreprise H)

« On a un volet formation, pour former des jeunes aux métiers de l'électricité. Au Chili il y a un gros centre de formation, en Inde aussi. Ces personnes, quand elles sont formées, peuvent profiter des offres qu'on développe et donc développer des activités partenariales à partir de ça » (Entreprise C)

Pour résumer, les projets destinés à la Base de la Pyramide sont présentés comme la solution complémentaire aux autres projets de développement mis en place par les acteurs traditionnels de ce secteur. Leurs forces, pour agir contre la pauvreté, sont exposées comme reposant sur les compétences propres des entreprises afin de

diversifier le panel de leviers habituellement élaborés pour lutter contre les inégalités par les acteurs du secteur du développement.

### **2.2.2 Les arguments développés pour aligner la réponse à la demande sociale aux exigences du monde des affaires**

Les salariés BoP rapportent une nécessité d'aligner la réponse qu'ils produisent pour satisfaire la demande sociale aux principes du monde des affaires (voire 1.3). Pour démontrer cet alignement, ils développent un argumentaire visant à convaincre leurs collègues que ces projets permettent de poursuivre les intérêts stratégiques des entreprises autour de trois thématiques.

Premièrement, les salariés présentent les populations à faibles revenus comme les groupes étant, pour le moment, 'privés' de consommation. Les entreprises du panel étudié sont cotées en bourse. Elles sont décrites comme contraintes de trouver de nouvelles marges de croissance pour être en mesure, dans les années à venir, de rémunérer leurs actionnaires à des taux intéressants et, par ce biais, continuer à financer l'ensemble de leurs activités. Les marchés où les entreprises opèrent habituellement, c'est-à-dire ceux des classes supérieures et moyennes, sont présentés comme arrivant à saturation. En revanche, les consommateurs pauvres sont des populations qui, jusque-là, n'intéressaient pas les entreprises, car considérées comme pas assez solvables. Toutefois, la stabilisation des marges sur les marchés classiques pousse les entreprises à s'intéresser à de nouveaux bassins de consommation où il est possible de dégager de nouveaux profits, même moindres. Les marchés de la Base de la Pyramide sont alors présentés comme de nouvelles parts de marché potentielles, de nouveaux leviers de croissance à saisir pour combler les baisses de profits éventuels sur les marchés classiques.

« Quand on arrive dans un pays comme la Chine ou comme l'Inde, on constate que la population est largement au-delà du milliard d'habitants. De plus, en termes d'équipements visuels, je vais aller toucher à terme 50% de la population. Et, comme ce sont des populations jeunes, on va dire qu'il y a entre 20 et 30 % d'amétrope et donc quand on regarde un peu ce que ça peut faire sur des temps plus long, ça donne très rapidement des résultats très confortables par rapport à des pays comme la France, l'Allemagne, l'Espagne. Donc si on se dit : « ben voilà on va s'occuper des professionnels de la vue existant dans les grandes villes, on est les rois du pétrole dans les 20 ans ». Seulement le souci c'est qu'on est numéro 1 mondial, donc on a une part de marché qui est de l'ordre de 25 à 30% sur le plan mondial et que notre stratégie c'est de garder cette position mondiale en 2050 ou au-delà. Il faut bien évidemment qu'on ait dans chaque pays une part de marché qui soit au moins équivalente à notre part de marché moyenne mondiale et donc si on reste sur le haut de la pyramide, ça n'ira pas. Donc notre première approche ce n'est pas seulement de descendre la Pyramide du haut et vers le bas sans s'occuper du milieu mais c'est de s'occuper de l'ensemble des segments de la Pyramide. » (Entreprise D)

« Dans l'industrie pharmaceutique, on passe d'un modèle qui initialement était focalisé sur les pays développés, c'est-à-dire là où on faisait beaucoup d'argent ; le reste du monde c'était finalement un marché peu attractif. C'était finalement beaucoup de travail pour pas

grand-chose, qui ne valait pas forcément la peine. C'était principalement un risque de menace de la propriété intellectuelle. Les choses ont beaucoup changé depuis quelques années parce qu'il y a de moins en moins de grandes innovations, en termes de médicaments, qui peuvent justifier des prix élevés, et donc les payeurs des pays du Nord sont de plus en plus difficiles à convaincre entre guillemets. Quand on n'a pas de médicaments miracles comment va-t-on justifier des prix élevés ? Et puis par ailleurs il y a des opportunités qui se dessinent au Sud. Donc c'est le contexte, je pense de la plupart des grandes firmes, sachant que pour nous, c'est particulier par ce qu'on est dans une entreprise, qui est sur le point de perdre des brevets de ses 2/3 grands médicaments, donc on va faire face dans les deux trois mois qui viennent à une baisse de notre chiffre d'affaires, donc il faut qu'on fasse quelque chose." (Entreprise G)

Deuxièmement, les salariés BoP présentent la réflexion sur les modèles d'affaires destinés aux populations pauvres comme un lieu d'innovation. De fait, ils considèrent que s'il est question de toucher des populations ayant des moyens moins importants, la réalisation d'un profit sur ce segment est encore incertaine. Par conséquent, les entreprises doivent innover. La recherche de solutions dirigées vers ce nouveau bassin de consommation apparaît potentiellement appropriée pour développer des réponses qui peuvent s'appliquer à la totalité des marchés où l'entreprise a l'habitude d'opérer. Ces innovations permettraient ainsi de renforcer la firme dans son ensemble.

« On défriche là-dessus ! Mais il y a un intérêt énorme sur l'innovation sociétale. Donc, on teste la façon dont l'entreprise peut aider une communauté à s'organiser, - je dis bien aider parce qu'elle ne va pas le faire à la place de la communauté -, on teste ce qui est performant comme dialogue sociétal, etc. C'est un lieu d'innovation très important, qui aura à termes un impact sur nos business généraux » (Entreprise F)

« Dans un système de croissance économique très important les assureurs ont développé un talent de gestion de fond. Je dirais, que ce talent est tellement important qu'il représente une expertise nouvelle, etc. Ce qui a fait que pendant très longtemps, le secteur des assurances ça marchait tellement bien, que finalement, cela a développé des habitudes épouvantables chez les assureurs, en termes de non-gestion de leur frais de fonctionnement. Et puis la crise post-11 septembre, la crise des marchés financiers, a été un choc. La situation a changé. Avant, l'assureur, sur le coût de son fonctionnement, il perdait de l'argent chaque année, mais comme les marchés financiers compensaient plus que largement, alors tout était merveilleux. N'étant plus sur ce système là aujourd'hui, toute opportunité pour essayer de continuer de réduire ces frais de fonctionnements est intéressante, ce qui est une condition sine qua non des projets BoP. Donc, toute recherche d'innovation est potentiellement intéressante pour l'assureur. » (Entreprise I)

Troisièmement et dernièrement, les salariés BoP évoquent le risque d'image que présente la demande sociétale. Les salariés insistent sur le fait qu'il est nécessaire de la prendre en compte pour éviter que le résultat global de l'entreprise soit affecté ou, dans le meilleur des cas, que les actions visant à réduire la pauvreté contribuent à construire une image positive qui influe favorablement sur ce même résultat global.

« [...] on va tirer des bénéfices indirects aussi, des bénéfices d'images, de réputation, d'être une entreprise responsable, etc. Ce qui fait que dans certains pays, si ça se sait, on aura auprès des pouvoirs publics par exemple, une image positive sur cette problématique de développement économique. On aura une image d'une entreprise entre guillemets « sympathique » avec qui finalement, on sera peut-être plus souple, plus ouvert quand on demandera des licences pour pouvoir assurer les populations riches » (Entreprise I)

Pour conclure, les projets destinés aux populations de la Base de la Pyramide représenteraient globalement, pour les salariés interrogés, cette solution hybride permettant de répondre à la demande sociétale de réduction de la pauvreté et d’agir efficacement contre ce fléau. Elle permettrait également de s’aligner sur l’objectif général poursuivi par l’organisation qui les emploie. Elle permettrait aussi de donner aux plus démunis le meilleur de ce qu’une entreprise peut offrir : un produit ou un service adapté à un besoin et des emplois. Elle proposerait aux propriétaires de garantir des bénéfices performants à long terme, soit directement en rapportant de l’argent, soit indirectement en promouvant l’image d’une entreprise responsable.

### 2.3 Une solution hybride qui emporte la conviction des salariés

Au-delà d’être présenté comme la meilleure solution pour l’entreprise et pour réduire la pauvreté, les salariés BoP semblent percevoir personnellement les projets d’affaires destinés à la Base de la Pyramide comme la meilleure solution que puissent proposer les entreprises.

« **Je** pense que la micro finance c’est ce qu’on peut faire de mieux en matière de responsabilité sociale, parce qu’on est directement dans notre métier de banquier. »  
(Entreprise K)

Ils y voient même un levier de développement qui pourrait changer la donne du fait de l’hybridation des principes du monde des affaires et du monde du développement et de la spécificité que peuvent apporter les entreprises en complémentarité avec les autres acteurs du développement.

« Ce que **je trouve** très intéressant, c’est la structuration que peuvent apporter des entrepreneurs sociaux, dans des logiques qui sont vraiment des logiques gagnant-gagnant, dans le sens où on peut avoir accès à une énergie moderne pour moins cher même si elle est payante, dans certains cas. » (Entreprise F)

« Dans **ma culture personnelle**, j’étais convaincue, effectivement, qu’une entreprise responsable fonctionnait mieux. Ça me paraissait certain, parce que cela lui permettait d’anticiper beaucoup de risques et au contraire et de recruter les meilleurs et enfin bon il y a toute une logique vertueuse qui se crée là derrière [...] ». (Entreprise I)

Dans les deux verbatim ci-dessus, les salariés soulignent, par l’utilisation du pronom personnel « je » ou du pronom possessif « ma », qu’ils semblent trouver personnellement intéressante cette réunion des deux logiques.

Cette solution semble leur paraître assez prometteuse pour qu’ils la défendent fortement face à leurs collègues qui, dans certains cas, sont extrêmement sceptiques et ne jurent que par la réalisation d’un profit. Dans le verbatim suivant, le salarié exprime une certaine indignation face à ces collègues qui ne semblent pas concevoir qu’il est également bon pour l’entreprise d’élaborer des programmes visant à financer et donc à développer l’économie locale, c’est-à-dire investir dans le développant du pays sans attendre un retour sur investissement immédiat. Un tel investissement est décrit par le

salarié comme d'une part la finalité d'une banque et d'autre part comme conduisant à la création de nouvelles opportunités sur le long terme, puisque plus le pays est en croissance, plus il a besoin de liquidités et plus les banques sont amenées à prêter de l'argent. De cette indignation, notamment visible dans le passage souligné, ressort l'engagement personnel du salarié pour défendre ce type de solution.

« Le discours bien-pensant dans mon entreprise, jusqu'à à peu près l'année dernière, c'était quelque chose (comme) : « J'investis en micro finance et j'en attends un retour. Je le fais parce que j'aurais un retour sur investissement » Et il ne fallait surtout pas dire « je le fais au titre de ma responsabilité sociale et environnementale. [...] Madagascar c'est des supers opérations pour la banque, on explose les compteurs à Madagascar, même quand il y a la crise. C'est une très belle banque, et quelque part et bien c'est légitime d'investir. **On sert l'économie locale ! On ne se fait pas mal ! On ne perd pas d'argent ! On ne perd pas d'argent !** On n'en investit pas des tonnes non plus, et quelque part ça nous profite parce que si l'économie est florissante, si les gens sont prospères, ben nous, on est banquiers et l'on ne peut qu'en tirer des bénéfices [...] On ne peut pas dire que c'est de l'investissement social, parce qu'on ne fait pas ça pour lutter contre la pauvreté, mais, on réinvestit là où on est. C'était un peu le raisonnement je veux dire. Bon, ben : nous on gagne de l'argent, donc après tout c'est normal (qu'on investisse). Vous voyez ? Et ça, c'est un truc qui n'était pas du tout audible pour la plupart des gens. (...) Mais ce discours-là, il est vrai. Je ne peux pas en inventer un autre. [...] » (Entreprise J)

Ils semblent donc qu'ils s'investissent beaucoup dans le développement de ces programmes. Certains salariés se décrivent même comme en étant totalement à l'origine du lancement du programme. Ils expriment alors clairement l'avoir créé par intérêt personnel. C'est le cas du salarié dans le verbatim suivant<sup>86</sup>.

« J'avais lancé un petit réseau qui s'appelait *Jacadi*, [...] un truc complètement informel avec quelques copains qui avaient envie de faire du bénévolat. Et puis, on voit : « Année 2005, année de la micro-finance ». L'entreprise K n'a rien annoncé. Ça m'a quand même un petit peu interpellé et comme je suis plutôt d'un tempérament optimiste, je me suis dit : « Nous ne sommes presque nulle part ». Les autres banques sont quelque part. Ça bouge. Y a quelque chose à faire. Et muni de cette forte conviction, j'ai commencé à faire le tour de la banque. Donc je suis allé voir les gens qui travaillaient sur l'Afrique, les gens qui travaillaient sur l'Amérique Latine, l'Asie, les gens de l'Asset-management, des banques privées ; donc une quarantaine de personnes. Je les ai vues individuellement et au fur et à mesure, je constituais un petit dossier à partir de ce qu'on trouvait sur Internet. Tout le monde me dit : « c'est vachement intéressant votre truc. La direction générale devrait décider » ; « Ah bon ? ». « Ah oui quelqu'un devrait porter le projet à la direction générale. » Et ayant entendu ça 40 fois, je me suis décidé d'aller voir un membre de la direction générale. » (Entreprise K)

D'autres décrivent en détail les stratégies qu'ils ont dû développer pour arriver à leurs fins et l'énergie qu'ils déploient pour mener à bien ces projets. Ils insistent notamment sur les difficultés qu'ils rencontrent et la nécessité d'avancer à petits pas, au fil des rencontres pour trouver les bons appuis, sans jamais renoncer. Ils montrent ainsi leur engagement personnel.

---

<sup>86</sup> Dans ce cas de figure les dirigeants de l'entreprise se sont semble-t-il montrés assez optimiste face au projet.



« Il s'approche de moi. Il me demande [...] si les dossiers avancent bien; et je lui dis «oui, plus ou moins, mais par exemple le dossier de micro-assurances, on n'arrive pas vraiment à démarrer, et on a besoin de toi. Il suffit que tu dises à ton collègue X, président de la succursale - France que tu es vraiment intéressé par ce dossier de micro-assurance, etc. et ça va marcher ! » Quelques mois après effectivement, j'ai appris officiellement que le dossier [...] était signé. » (Entreprise I)

Enfin, certains disent s'être investis dans le développement de ces solutions en dehors du cadre professionnel. Par exemple, le jeune salarié responsable du projet dans l'entreprise C s'était intéressé à ces problématiques avant de prendre son poste dans l'équipe RSE.

"Moi j'ai fait un mémoire sur [les projets de la Base de la Pyramide], dans le cadre de mon Master" (Entreprise C)

Ou encore, ce responsable RSE dans l'entreprise D qui dit tellement croire à cette solution qu'il a décidé de placer son argent personnel dans le fond d'investissement dédié au projet de la BoP d'une entreprise concurrente, l'entreprise A.

"J'adore le programme destiné à la Base de la Pyramide de l'entreprise A. J'y mets mon argent dedans" [...] Mais là, le programme destiné à la Base de la Pyramide de l'entreprise A, **c'est de la magie ! C'est de la magie !**" (Entreprise D)

Cette entreprise A est considérée comme la première à avoir lancé des projets destinés à la Base de la Pyramide. Ces projets ont été très médiatisés auprès du grand public. On trouve notamment des articles sur le sujet publiés dans les grands quotidiens nationaux, tels que Le Monde. De grands événements publics sont organisés régulièrement à Paris pour promouvoir le projet<sup>87</sup>. Ces projets sont financés par un fonds d'investissement spécialement créé à cet effet, mais indépendant de l'entreprise, auquel les particuliers sont invités à prêter de l'argent en échange d'un retour sur investissement lorsque le projet sera économiquement viable<sup>88</sup>. On retrouve à la fin du verbatim la marque de l'engouement pour ce programme par l'emploi répété de l'expression : « C'est de la magie ! ».

Ainsi, de manière générale, les salariés semblent se positionner pour exprimer qu'ils adhèrent fortement à cette solution hybride que sont « les programmes destinés à la Base de la Pyramide ». Cette adhésion révèle un attachement fort à l'hybridation des codes normatifs qui, dans le discours des salariés, ne sont pas contradictoires, mais complémentaires ou allant de pair.

Dans la partie qui suit, je présente l'appréhension de la réception du projet destiné à la Base de la Pyramide par les audiences demandeuses de comptes. Selon les

---

<sup>87</sup> Notamment en partenariat avec les grandes écoles de commerce.

<sup>88</sup> En accord avec les principes de la Base de la Pyramide, le retour sur investissement de ce fond est moins court-termiste que les investissements classiques. Le taux de retour sur investissement est lui aussi plus bas que les investissements habituels, notamment par rapport à ceux de l'entreprise A.

salariés interrogés, les audiences perçoivent généralement cette réunion des deux codes comme contradictoire et par conséquent rejettent le rendu de comptes proposé.

### **3 Le rejet du compte ressenti par les salariés comme une éviction de leur propre personne**

Dans cette troisième partie, je présente la réaction ressentie par les salariés BoP des communautés normatives face à la réponse fournie pour rendre des comptes. En d'autres termes, je rapporte le troisième temps de l'*accountability*. Face à la / aux communauté(s) interrogeant l'entreprise sur ses pratiques visant à réduire la pauvreté, les salariés appréhendent un rejet de la réponse qu'ils proposent. Cette appréhension négative est tellement forte qu'ils disent limiter la communication avec cette audience. Face à leurs collègues, ils expriment les nombreuses difficultés à partager l'intérêt qu'auraient les firmes à développer de tels projets. Ils ont donc du mal à prouver l'alignement de la réponse destinée à l'audience sociétale avec le but poursuivi par l'entreprise. Seuls certains salariés se laissent convaincre. L'origine de ces rejets se trouve dans l'incompatibilité ressentie par les deux audiences à faire cohabiter leurs demandes. Ainsi, les salariés BoP mentionnent que cette réponse n'emporte pas la conviction de la majorité des demandeurs. Par conséquent, les salariés échouent en partie à rendre des comptes. L'*accountability* envers les deux demandeurs de comptes est interrompue. Ils se trouvent dans une situation où la réalisation de leur mission apparaît comme discutée et par là même, leur identité professionnelle, remise en cause.

Pour présenter ce rejet conduisant à une rupture dans le processus d'*accountability*, je suis une fois encore un raisonnement ternaire en présentant dans un premier temps l'appréhension des salariés à la réponse d'*accountability* qu'il propose à l'audience sociétale (1). Dans un second temps, je me penche sur la réaction des collègues des salariés BoP qui représentent le monde des affaires face à cette proposition (2). Enfin, je dévoile en quoi le salarié se sent lui-même rejeté, ce qui me permet de montrer l'identification du salarié au programme et, par ce biais, de révéler la construction identitaire qui s'opère par les multiples demandes d'*accountability* (3).

#### **3.1 La perception ressentie de la réponse proposée aux communautés normatives appelant à la réduction de la pauvreté**

Présenter une réponse hybride aux communautés appelant les entreprises à agir pour réduire la pauvreté est perçu par les salariés interrogés comme non recevable par une part non négligeable de l'autorité qui formule la demande sociétale. La peur principale des salariés repose sur l'hypothèse suivante : certaines entités évoluant à l'extérieur de l'entreprise pourraient percevoir le programme destiné à la Base de la Pyramide comme une supercherie du fait de l'intégration en son sein des principes

émanant du monde des affaires. En effet, l'idée même de vendre des produits à des populations défavorisées serait en elle-même considérée négativement par une partie de l'audience qui souhaite voir la pauvreté diminuer. Dans un tel scénario, les populations les plus pauvres seraient identifiées à des victimes d'un embrigadement des grandes entreprises puisque ces dernières seraient perçues comme se servant de la pauvreté pour pouvoir mieux vendre leurs produits. De tels programmes pourraient être compris par l'audience externe au mieux comme servant à blanchir l'image de la firme, au pire comme essayant de soutirer les moindres revenus qu'auraient ces populations pauvres. Ainsi, les salariés semblent avoir peur que ce type de réponses soit appréhendé comme une manipulation non respectueuse des populations défavorisées, les conduisant à consommer des produits de mauvaise qualité vendus peut-être encore trop cher par rapport à leur pouvoir d'achat. Ils semblent avoir peur, au-delà de la désapprobation du principe, que l'audience sociétale considère au final que les entreprises, au lieu de réduire la pauvreté avec ses projets, l'augmentent, c'est-à-dire adoptent un comportement non responsable.

«[...] Si aujourd'hui on commence à dire des trucs ça va être pris comme de la Com. Tous les gens qui ont intérêt à critiquer mon entreprise diront que mon entreprise prétend qu'on fait des choses sur la Base de la Pyramide, mais que ce sont des trucs *low-cost* qui mettent les autres en danger. On dira [E] fait du business dans les villages. Ça sera comment faire du Clémenceau : on dira on désamiante là où ce n'est pas cher...et sans prendre de précaution, etc. » (Entreprise E)

En d'autres termes, les salariés de la BoP disent entrevoir la possibilité que leur réponse soit perçue comme allant dans le sens contraire de la demande. Ils ont peur qu'en cherchant à se construire une image de firme responsable, l'entreprise obtienne l'effet inverse et donc augmente le risque d'image au lieu de l'améliorer. Ils doutent fortement de la capacité de la sphère d'où provient la demande sociétale<sup>89</sup> à accepter la réponse. En effet, en ayant interprété la demande et en l'ayant hybridée avec la demande du monde des affaires, les salariés BoP l'ont dénaturée et ceci malgré le fait qu'ils soient convaincus de son efficacité pour réduire la pauvreté (2.3). Un tel ressenti s'appuie sur l'exemple de l'entreprise A, pionnière en termes de projets destinés à la Base de la Pyramide, qui a multiplié les communications avec le grand public sur son

---

<sup>89</sup>Je me permets de laisser planer le doute concernant le rejet de la demande sociétale par l'entité qui semble l'émettre. Par exemple, je ne suis pas sûre que quand les salariés parlent de la non-acceptation de la réponse ce soit les mêmes acteurs au sein de la société qui rejettent ce type de réponse. Le flou qui entoure 'cette société' est tellement complexe qu'il est convenable d'imaginer qu'en son sein même il existe des groupes qui souhaitent une intervention des firmes en faveur de la pauvreté. Parmi ces sous-groupes on trouverait des gens favorables et d'autres non. De la même manière, certains membres qui n'auraient pas appelé à des actions des entreprises en faveur de la réduction de la pauvreté peuvent se montrer satisfaits ou offusqués d'une proposition comme les modèles d'affaires destinés à la Base de la Pyramide.

projet. Or, dans ce projet, les objectifs auraient du mal à être atteints<sup>90</sup> aussi bien sur le plan sociétal que sur le plan économique-financier. Les promesses du modèle à réduire la pauvreté seraient reportées à plus tard, ce qui aurait tendance à affaiblir l'image de l'entreprise.

« A est déjà critiquée. Certains estiment qu'ils en font trop, mais quand même... Enfin moi ce que j'avais dit d'ailleurs le premier octobre, à toute l'assemblée j'avais dit : « A nous rend un fier service. » On peut dire tout ce qu'on veut sur le fait qu'ils communiquent trop, n'empêche que A c'est quand même A et qu'ils font quand même quelques trucs. Ils essayent, je n'irai pas jusqu'à dire qu'ils réussissent, mais en tout cas, ils essayent. » (Entreprise K)

« Et je n'ose pas penser si mon entreprise avait fait le dixième de ce qu'avait fait A en termes de communication, tout ce qu'on dirait ! Là il n'est pas question que mon entreprise communique, mais même avec le même niveau de maturité de mon entreprise qu'on a chez A, on ne sera pas du tout sur la même ligne de communication ! La situation de mon entreprise en France est telle que si aujourd'hui on commence à dire des trucs ça va être pris, comme de la Com pour se vendre entre guillemets, alors... » (Entreprise E)

Globalement, les salariés en charge des projets destinés à la Base de la Pyramide se montrent assez réticents à communiquer au grand public des informations sur ces projets, bien qu'ils disent justement les développer pour répondre à une demande de ce même grand public.

« Et là, c'est un produit qui est vendu en fait à des familles, qui ont des ressources faibles, mais qui sont dans une activité économique, si vous voulez mais avec des ressources très faibles, donc on considère que là, on ne va pas communiquer sur le fait qu'on fait de la micro assurance, en tant que telle. On veut garder cette espèce de pudeur autour du discours de la micro assurance, ou tout du moins en termes de micro-assurances en termes de communication. » (Entreprise I)

Ainsi, il y a une crainte tellement forte de la part des salariés BoP du rejet de leur interprétation personnalisée de la demande émanant d'une communauté très vague que les salariés prônent l'évitement de la présentation de cette réponse d'*accountability* à l'audience qui la formule.

### **3.2 Le rejet ressenti de l'alignement de la réponse proposée aux communautés normatives sociétales et du monde des affaires**

Si la communication envers la communauté normative extérieure à l'entreprise qui demande une prise en compte de la pauvreté est très limitée, les salariés BoP sont obligés de communiquer avec la communauté représentant le monde des affaires. En effet, ils ont besoin d'accords à l'intérieur de l'entreprise pour mener à bien le projet destiné à la Base de la Pyramide (1.3).

---

<sup>90</sup> Ce que ressentent les salariés interrogés va dans le sens des observations faites lors de la première phase de collecte de données réalisée sur le projet de l'entreprise A.

La réception de la tentative d'alignement aux principes du monde des affaires est mitigée. L'alignement est plus ou moins compliqué en fonction du rapport qu'entretiennent les directions avec les projets destinés à la Base de la Pyramide. On trouve, d'une part, des entreprises où les dirigeants ne sont pas ou peu réceptifs aux discours développés par les salariés BoP et qui se posent en obstacle.

« Ce n'est pas mûr en interne; déjà ils ont du mal à prendre conscience du problème. »  
(Entreprise N)

« J'ai mis des années avant d'être entendue. » (Entreprise I)

D'autre part, il existe des entreprises où, au contraire, les directions et particulièrement les PDG impulsent ces programmes.

« Donc, notre programme BoP, c'est une création de notre ancien PDG. En effet, au début des années 2000, il a réalisé qu'étant devenu le patron d'un grand groupe international, il avait un certain nombre de devoirs vis-à-vis de la santé publique, parce que dans son portefeuille de médicaments, à force de manger des petits labos, il a fini par avoir des labos intéressants dans les pays en voie de développement sur des pathologies qui n'intéressaient personne en particulier : le paludisme, la maladie du sommeil, la maladie de la mouche tsé-tsé, la tuberculose » (Entreprise G)

« On trouve toujours toutes les boîtes, évidemment avancées du CAC 40 c'est-à-dire qui ont des préoccupations sociales, ce qui est le cas par exemple du PDG de [notre entreprise], qui a cette fibre sociale depuis très longtemps » (Entreprise F)

Par conséquent, les salariés révèlent que de telles interventions les aident à faire pencher la prise de décision dans le sens du développement de ces projets.

Toutefois, l'ensemble des salariés BoP de ces entreprises dit rencontrer des difficultés pour convaincre leurs collègues travaillant aux échelons inférieurs de l'intérêt pour l'entreprise de développer ce type de modèle d'affaires destinés aux populations les plus démunies.

« Mais faire comprendre [que l'entreprise a de l'intérêt à faire un programme destiné à la Base de la Pyramide], à des gens dont le métier est depuis 20, 30 ans, [...] très éloigné de tout ça, ce n'est pas simple du tout. Aller expliquer à quelqu'un qui fait de l'*exploring* production, que tous ces sujets sociétaux là, sont autre chose, ou plutôt devrait être autre chose que de la philanthropie ou du mécénat, mais qu'il y a vraiment des choses à construire. » (Entreprise E)

Les difficultés sont particulièrement prononcées lorsqu'il s'agit de s'embarquer les entités financières qui ne semblent pas voir d'intérêt dans de tels modèles d'affaires, contrairement aux équipes de communication. En d'autres termes, les arguments d'image semblent plus efficaces que ceux des gains financiers potentiels sur ces nouveaux marchés.

« Donc là après il faut convaincre la direction financière, la direction de la communication ça n'est pas très dur en général ; la direction financière c'est plus dur, et puis, les directions opérationnelles. Ils vont vraiment mettre à disposition les techniciens, etc. Et puis évidemment le COMEX » (Entreprise F)

Les financiers, c'est-à-dire ceux dont la fonction est la plus proche des intérêts des actionnaires, apparaissent particulièrement réticents vis-à-vis de ces projets<sup>91</sup>. Bref, plus les interlocuteurs des salariés responsables des projets de la Base de la Pyramide ont une responsabilité professionnelle spécifiquement proche de la réalisation de la mission financière de l'entreprise, moins ils sont convaincus de l'alignement du projet avec les exigences de la firme et plus ils rejettent les comptes proposés par les salariés de la BoP.

Les salariés disent convaincre petit à petit pour pouvoir faire progresser le projet étape par étape et laisser de côté les salariés qui n'y croient pas.

« De façon pragmatique, on s'appuie sur ceux qui ont du pouvoir et qui sont intéressés, et on essaie petit à petit de les convaincre » (Entreprise I)

Toutefois, ils sont loin d'arriver à faire passer leur message à l'ensemble des membres de l'organisation.

« On sait aussi les défis auxquels on a à faire face. On sait qu'on est extrêmement fragile sur tout ça et en même temps, y a un memento comme dirait l'autre, c'est-à-dire que, le groupe, on atteint non pas la masse critique mais on atteint différents échelons du management des gens qui ont réalisé pourquoi le groupe ne pouvait pas se désintéresser de ces questions, de ces sujets. » (Entreprise E)

La réponse proposée n'emporte pas l'adhésion de la majorité des salariés qui veillent de manière plus ou moins consciente à ce que les actions des salariés RSE soient alignées sur les principes du monde des affaires. Un tel résultat laisse une impression quelque peu similaire à la réaction appréhendée de la communauté sociétale, qui ne semble pas considérer la proposition incarnée par les projets à la Base de la Pyramide comme une réponse recevable à la demande de comptes.

La proposition formulée par les salariés développant les projets de la Base de la Pyramide semble donc être partiellement rejetée par les deux audiences demandeuses de comptes impliqués dans le processus d'*accountability*.

### **3.3 Le rejet de la réponse d'*accountability* ressenti comme une négation de leur identité personnelle**

L'*accountability* est décrite comme un processus itératif en trois phases. La dernière phase de ce processus correspond à l'examen, par la communauté normative, de la réponse de comptes, qui, si elle est acceptée, confirme l'individu à qui les comptes sont demandés comme appartenant à cette communauté normative

---

<sup>91</sup>Cette réticence est probablement liée au fait que les retours sur investissement des projets destinés à la Base de la Pyramide sont beaucoup plus longs que les projets habituels. Or, les exigences financières des groupes cotés sont très court-termistes.

demandeuse d'explications. En revanche si la communauté normative considère que la réponse, produite par l'individu pour expliquer ces actions, n'est pas conforme aux normes et aux valeurs qui régissent cette communauté, alors, l'individu n'est plus considéré comme un membre de la communauté (Mead 1934; Roberts 1991).

Globalement, les projets d'affaires destinés à la Base de la Pyramide présentés comme la réponse aux demandes de comptes produite par les salariés BoP semblent être rejetés par les deux autorités identifiées comme demandeuses de comptes. Ce rejet trouve, selon les salariés qui les développent, son origine dans l'hybridation des codes normatifs qui régissent les deux communautés demandeuses de comptes.

« [...] parce que ces deux trucs-là, ces deux extrêmes sont rentrés dans les mentalités. Qu'on se mette au milieu et on est regardé bizarrement par ceux qui font du business et bizarrement par ceux qui font de la philanthropie. Ça c'est, on ne l'ignore pas, la principale difficulté » (Entreprise E)

Les salariés BoP se trouvent donc rejetés par les audiences auxquels ils s'identifient personnellement (voir 1.1 (1.1.1 et 1.1.2)). Toutefois, puisque le salarié répond à la société au nom de l'entreprise, le rejet de la part de l'audience sociétale a un impact moins direct sur sa personne, que celui du monde des affaires qui questionne directement la capacité du salarié à remplir la mission qu'on lui a confiée. Dans les entretiens, ils évoquent surtout ce dernier rejet, en commençant par la solitude qu'ils ressentent au sein de leur entreprise.

« On n'est pas beaucoup à être hyper motivés par la BoP. » (Entreprise C)

« J'ai mis des années avant d'être entendue. » (Entreprise I)

Le rejet de la réponse proposée par les salariés qui développent les modèles d'affaires dédiés à la Base de la Pyramide de la part de leurs collègues, peut être compris comme une incapacité ressentie à remplir leurs missions, puisqu'ils sont considérés comme n'ayant pas réussi à proposer une réponse sociétale adaptée aux principes du monde des affaires. Dans le verbatim suivant, l'idée d'un rejet de la propre personne du salarié interrogé, par le rejet de la réponse d'*accountability* qu'il propose transparait en filigrane, puisqu'il expose que s'il n'avait pas rencontré au sein de son entreprise quelques personnes qui partagent les mêmes convictions que lui, il aurait été remercié.

« Je ne suis pas le seul, autrement je ne serai déjà plus là depuis longtemps, à avoir compris quel intérêt le groupe pourrait tirer de ces sujets-là, et ceci à plein de niveaux.» (Entreprise E).

On observe donc une certaine identification du salarié au programme qu'il développe et qui conditionne sa position dans l'entreprise.

Le fait même qu'il envisage d'être alloué à une autre tâche, laisse planer un doute quant à la perception qu'ont ses collègues de son travail, qui en rejetant ce dernier, le considère comme peu capable de remplir sa mission professionnelle et donc

de satisfaire les conditions de son *accountability* hiérarchique. Il semble ressentir une certaine négation de la part de ses collègues à vouloir l'inclure dans leur communauté professionnelle, régie par un code normatif basé sur les principes du monde des affaires.

Développer des programmes destinés à la Base de la Pyramide semble être complexe, et ceci malgré les convictions profondes des salariés puisque la proposition de réponse d'*accountability* semble y correspondre par définition aux convictions personnelles des salariés BoP. Ils se présentent donc en accord avec eux-mêmes et se constituent en tant que sujets de leur propre *accountability*. Toutefois, cette *accountability* pour soi (Sinclair 1995) est décrite par les salariés interrogés comme insuffisante pour poursuivre le développement des projets destinés à la Base de la Pyramide. Ils cherchent du soutien à l'extérieur, qu'ils trouvent dans une communauté réduite qui partage leurs convictions concernant la capacité des projets destinés à la Base de la Pyramide. Dans la partie qui suit, je présente cette communauté normative réduite qui accepte la réponse d'*accountability* que proposent les salariés BoP et qui rend légitime leur travail et donc renforce leur identité.

#### **4 La création d'une communauté normative pour rétablir l'*accountability* du salarié RSE**

Cette nouvelle communauté qui reconnaît l'hybridation des valeurs et des normes des deux communautés à l'origine des demandes de comptes, donc adhérant à la réponse d'*accountability*, est composée de trois principaux ensembles de membres.

Elle comprend tout d'abord les salariés de diverses unités de l'entreprise qui soutiennent le projet et permettent ainsi aux salariés BoP de trouver chez leurs collègues un peu de support même si ces salariés ne sont ni des décideurs, ni des supérieurs.

« On a constaté une forte réaction en interne de la part de nos salariés et de la part de nos retraités, c'est-à-dire que plein de gens ont repris contact avec nous du fin fond de la province profonde. Je dirai de Vaison-la-Romaine jusqu'à Hong Kong. J'étais personnellement très touché de voir les messages que je recevais. Aujourd'hui, chaque semaine, j'ai au moins une ou deux personnes qui me contactent en interne en me disant c'est génial ce que vous faites. Ils s'imaginent qu'on est 200 personnes, et ça avec des relais avec une cinquantaine de personnes, mais on est 5 professionnels de la micro finance » (Entreprise K)

Elle comprend ensuite, l'ensemble des salariés développant des projets destinés à la Base de la Pyramide dans chacune des firmes développant des modèles d'affaires destinés à la Base de la Pyramide. Ils disent bien se connaître et travailler de temps en temps ensemble, mais surtout se soutenir moralement.



« Alors moi, j'ai été aidé et soutenu, en tout cas dans ma tête ; ça je pense que c'est très important comme toujours, déjà par des partenaires extérieurs » (Entreprise I)

« J'ai trouvé cela génial, il y avait de l'inter-entreprises qui était très forte et tout de suite, je suis rentré dans des clubs, où j'appelais ma collègue de l'entreprise J « qu'est-ce que tu penses ? Qu'est-ce que tu ferais là ? Est-ce que tu peux me passer une idée? » » (Entreprise N)

« [...] Ben moi ça m'a frappé dans les groupes de travail de 'Bottom of the Pyramid', c'est le fait d'avoir autour de moi des gens qui viennent de très grandes entreprises, qui ont des savoirs-faire industriels qui sont fabuleux, les F, les E, machin, machin et les gens qui disent, on a tout à apprendre. Et on est un petit peu, on finit par tous se connaître non seulement dans la micro finance où j'ai de très bonnes relations avec mes homologues, à Paris et dans le monde entier, X à New York, etc., à Londres également. » (Entreprise K)

Elle regroupe donc une communauté trans-entreprises de salariés travaillant sur le même sujet et qui se décrivent comme des pionniers assez peu compris de leur entourage professionnel. Ils se définissent comme un groupe poursuivant un objectif semblable que le salarié de l'entreprise K va jusqu'à comparer à une quête religieuse, constituée autour du développement des projets de la Base de la Pyramide. Une telle comparaison laisse l'image d'une communauté très soudée dans et par l'adversité et très déterminée.

« Avec les gens de 'Base de la Pyramide', on a un peu l'impression qu'on est une secte qui a découvert la nouvelle vérité. Il y a quelques croyants, croyants convaincus, mais y a encore les gens de l'ancienne école qui répètent qu'on est là pour faire du profit, on est là pour faire du profit, on est là pour faire du profit » (Entreprise K)

Cette communauté voit même des salariés travaillant dans des entreprises concurrentes regrouper leurs forces pour développer des réflexions communes avant de lancer chacun un programme différent. C'est notamment ce que rapporte ce salarié BoP d'une entreprise du secteur énergétique.

« Nous ce qu'on a fait, pour prendre le taureau par les cornes, c'est qu'on a eu une opportunité avec l'entreprise C, et puis après avec l'entreprise E de se dire, on va commencer par une étude préalable et puis on va donner à voir, comme on dit. On va donner à voir qu'est-ce que c'est qu'un entrepreneur social ; qu'est-ce que c'est qu'un projet Base de la Pyramide dans le domaine l'énergie, et quelle forme ça peut prendre. Et puis on va en prendre un certain nombre et on va les étudier avec [un cabinet de conseil spécialisé] qui est lié à [l'ONG la plus connue au niveau mondial en termes d'entrepreneuriat social], donc voilà c'est ce que nous on fait donc voilà après on a discuté avec eux » (Entreprise G)

Ces différents salariés ont pris l'habitude de se regrouper plusieurs fois par an pour échanger sur le développement de leurs programmes destinés à la Base de la Pyramide. Ces rencontres sont semi-publiques, c'est-à-dire que tous ceux qui démontrent un intérêt pour ce type de projet peuvent assister à ces réunions suite à l'envoi d'un courriel. Par ce procédé, cette communauté normative alternative s'élargit à d'autres personnes intéressées que les simples salariés BoP, principalement des étudiants et d'autres professionnels du milieu de l'entrepreneuriat social.

Ces réunions sont l'occasion pour les salariés BoP d'échanger et de rendre des comptes sur l'avancement de leurs projets à cette communauté qui est considérée, contrairement aux deux communautés normatives d'origine, apte à apprécier la réponse d'*accountability*. Dans le verbatim qui suit, un salarié BoP ayant participé à la réflexion commune sur les projets BoP du secteur énergétique (voir le verbatim précédent) rapporte le compte-rendu de ce projet commun. Il y affirme l'intérêt de communiquer et d'échanger avec cette communauté spécifique et initiée qui, contrairement à la communauté élargie, est présentée comme apte à recevoir ce compte.

« Le seul intérêt de la com', c'est de dire on partage ; on essaye de rendre avec d'autres et des publics ciblés. Comme on a fait le 1er octobre [avec l'entreprise G et l'entreprise C] où là, on n'a pas fait un communiqué au Monde ou au Figaro on l'a fait avec des publics ciblés. On a fait ça avec un public qui est plus ou moins averti avec lequel on a essayé de discuter en disant, voilà on a essayé d'imaginer ce que vous en pensiez. » (Entreprise E)

Ainsi, faute de voir leurs réponses d'*accountability* acceptées par les deux entités globales qui leur demandent de rendre des comptes, les salariés cherchent du soutien auprès de personnes qui partagent les mêmes convictions qu'eux et qui réinterprètent les deux codes normatifs qui s'imposent à eux selon un schéma similaire, c'est-à-dire qui perçoivent les modèles d'affaires comme pouvant réduire la pauvreté tout en satisfaisant les exigences du monde des affaires, voire qui, parce que cette solution pour le développement est construite sur les principes du monde des affaires, est perçue comme étant un levier complémentaire aux projets habituellement développés pour réduire la pauvreté. Un déplacement et un resserrement de la communauté d'*accountability* s'opèrent entre la demande et la confirmation de la réponse proposée par les salariés développant le projet destiné à la Base de la Pyramide. Cette nouvelle communauté accepte la proposition faite par le salarié pour répondre aux deux demandes d'*accountability* qui s'imposent à lui. Elle confirme comme un de ces membres. Elle conforte le salarié RSE dans son rôle de constructeur de solutions visant à réduire la pauvreté, tout en respectant les principes du monde des affaires ; rôle qu'il s'est construit par un processus de subjectivation, consistant à se réappropriier les codes moraux qui s'imposent à lui, puis de les réinterpréter à l'aune de l'analyse de ses propres valeurs.

## **Conclusion**

L'objectif de cette partie empirique était d'étudier la construction de l'*accountability* d'un individu au travail faisant face à plusieurs demandes d'*accountability* provenant d'autorités différentes, reposant sur des codes normatifs différents et demandant des comptes sur un même acte. Les salariés développant les projets de la Base de la Pyramide ont été choisis, car ils définissent leurs missions comme devant répondre à

une demande sociétale qui est adressée à l'organisation pour laquelle ils travaillent. Cette demande est identifiée comme vague et émanant de divers groupes. Toutefois, la réponse produite doit également être alignée sur les principes du monde des affaires qui régissent les entreprises, lesquels servent de cadre à la production de la réponse à la demande sociétale. Ces deux demandes, définies comme très floues, sont réinterprétées par les salariés selon leurs convictions personnelles afin de proposer une réponse concrète aux deux communautés normatives qui les formulent. Cette réponse est une hybridation des deux codes normatifs régissant ces demandes qui correspondent, pour les salariés qui les développent, à la meilleure solution pour répondre à ces deux demandes imbriquées l'une dans l'autre, car elles correspondent à leurs propres valeurs. Cependant le rapprochement des deux codes normatifs ne semble pas recevable pour une majorité des autorités composant les deux audiences demandeuses. Elles refusent la réponse, car elles jugent qu'elle ne correspond pas aux codes normatifs initiaux. Le processus d'*accountability* est donc interrompu. Au sein de l'organisation, les salariés BoP sont partiellement perçus comme ne remplissant pas leurs missions et, par conséquent, leur identité professionnelle vacille. Pour pouvoir continuer à développer leurs programmes et se faire reconnaître comme réalisant leurs missions, ils cherchent du soutien à l'extérieur et à l'intérieur de l'entreprise. De fait, les salariés des différentes entreprises se rencontrent à intervalles réguliers avec d'autres personnes convaincues que la solution hybride qu'ils développent permet de répondre aux enjeux des demandes originelles. Ces rencontres sont l'occasion de rendre des comptes à cette communauté qui partage la même réinterprétation des deux codes normatifs convoqués par cette double demande d'*accountability*. Le partage de ce nouveau code normatif hybridé permet alors au salarié de confirmer son identité professionnelle. Une *accountability* sociale trans-entreprise se forme alors.

## Chapitre 6. Discussion et conclusion

Cette première partie empirique de la thèse a pour ambition de questionner la formation de l'*accountability* du salarié quand celui-ci fait face à plusieurs demandes de comptes visant à éclaircir un même acte et apparaissant en contradiction (Arrington et Francis 1993; Messner 2009; Roberts 2009; Schweiker 1993; Sinclair 1995). Elle explore cette thématique en s'appuyant sur l'exemple du salarié RSE, responsable des programmes d'affaires cherchant à réduire la pauvreté, désignés comme les modèles d'affaires destinés à la Base de la Pyramide (salarié BoP). Pour saisir l'*accountability* à partir d'un salarié, c'est-à-dire à partir d'un individu, je convoque la définition du concept qu'en donne Roberts (1991; 1996). L'*accountability* renvoie à un processus itératif en trois phases entre une communauté normative demandeuse de comptes et un individu. Ces trois phases correspondent à une demande de comptes, une réponse, et un examen par l'autorité demandeuse des comptes induisant la confirmation ou l'infirmité de l'individu comme appartenant à la communauté qui demande des comptes.

Les résultats empiriques démontrent que les salariés responsables des programmes d'affaires destinés aux consommateurs les plus démunis se disent redevables envers deux demandes d'*accountability*. Ils doivent, au nom de l'entreprise, répondre aux demandes sociétales, qui correspondent ici à la prise en compte de la pauvreté et, au nom de leur position d'employé d'une organisation à but lucratif, aligner cette réponse pour satisfaire cette demande sociétale sur les principes du monde des affaires. En d'autres termes, pour remplir sa mission et donc satisfaire les conditions de son *accountability* hiérarchique, le salarié doit répondre à une double demande d'*accountability*. Les deux demandes sont décrites par le salarié comme vagues et contraignantes. Elles sont émises par des autorités non visibles et difficilement matérialisables : la hiérarchie et la société. La proposition d'une réponse à ces deux demandes nécessite une réinterprétation que les salariés opèrent à la lumière de leurs propres valeurs. Elle conduit à l'hybridation des deux codes normatifs contenus dans les deux demandes originelles. Pour éclairer cette réappropriation j'utilise la conceptualisation de la subjectivation de l'individu par lui-même (1983; 1984b; c) développée par Foucault. Celle-ci permet d'une part, de faire émerger les mécanismes qui prennent forme entre des demandes qui se situent à un niveau organisationnel et qui assujettissent l'individu. Celle-ci permet d'autre part, de montrer que la production d'une réponse, localisée au niveau individuel permet à l'individu de s'affranchir partiellement de ce dictat en en proposant sa version propre de ces deux demandes. Par ce biais, je mets donc en évidence que **face aux demandes générales de rendus de comptes qui les assujettissent, les salariés réinterprètent ces**

**demandes à la lumière de leurs croyances propres afin de proposer une réponse avec laquelle ils sont avant tout en accord.**

Toutefois une telle réappropriation n'est pas sans conséquence. Dans le cas présenté ici, la réinterprétation conduit à un décalage entre la demande et la réponse de comptes. Ce décalage est d'une telle importance que cette dernière réponse est considérée comme non alignée sur les codes originels. Cette considération repose sur le fait qu'elle hybride deux ensembles normatifs regardés par les audiences demandeuses de comptes comme mutuellement exclusifs ; et ceci malgré le fait que les salariés développent des argumentaires différents pour convaincre chacune des deux audiences. En effet, les salariés insistent fortement sur l'orientation de leurs discours, autour de thématiques telles que le risque d'images ou les potentiels leviers de croissance que représentent ces nouveaux segments de marché regroupant des pauvres, quand ils cherchent à convaincre leurs collègues ou leurs supérieurs. En revanche, quand ils expliquent qu'ils développent les modèles d'affaires destinés à la Base de la Pyramide, pour répondre à des attentes provenant de la société, leurs argumentaires portent sur la réduction de la pauvreté et la prise en compte d'autrui. Le cas éclaire donc la nécessité d'adapter le discours d'*accountability* selon les codes normatifs des communautés demandeuses. Il montre également les limites de ces discours lorsqu'il est question de répondre à de multiples demandes d'*accountability* sur un même acte et confirme empiriquement la troisième limite élaborée par Messner (2009), puisque ces discours orientés selon des principes différents ne semblent pas être suffisants pour convaincre de la pertinence de la réponse choisie.

La **réponse** est, par conséquent, **rejetée par les communautés demandeuses de comptes**. Une telle constatation met en évidence une situation évoquée par une littérature théorique (Roberts 1991; 1996), mais peu étudiée jusqu'alors d'un point de vue empirique : celle d'une rupture du processus itératif d'*accountability*.

Une telle rupture a deux conséquences. Premièrement, le rejet de cette réponse d'*accountability* fait émerger **une identification du salarié à la solution rejetée**, puisqu'il se sent lui-même exclu des communautés demandeuses de comptes, auxquelles il s'identifie quand la réponse est refoulée. Cette personnification de l'exclusion peut être expliquée par la négation des valeurs propres du salarié contenue dans la réponse d'*accountability*. Deuxièmement, ce rejet identitaire ne semble pas être, pour le salarié, supportable en soi. Il cherche du soutien auprès d'autres individus qui partagent la même réinterprétation que lui de ces deux codes normatifs qu'il doit satisfaire pour rendre compte. **Ainsi face aux rejets des deux communautés normatives initiales, un groupe confirmant la demande se crée pour garantir au salarié que la proposition qu'il fait est la bonne et par conséquent conforte le**

salarié dans sa mission. En somme, à la suite de la rupture d'*accountability*, une communauté normative alternative et restreinte se substitue aux ensembles demandeurs de comptes originels, autour du nouvel ensemble de valeurs, hybridant les deux codes originaux et perpétue alors le processus itératif de l'*accountability*.

Les contributions de cette première empirique visant à éclairer les conséquences de la pluralité sociale au sein de l'*accountability*, qui s'applique à un même individu, peuvent être regroupées en deux sous-ensembles.

Premièrement, elle met en évidence **la formation de l'*accountability* de l'individu au travail** (Roberts 1991; 1996), **qui fait face à plusieurs demandes** (Arrington et Francis 1993; Messner 2009; Schweiker 1993; Sinclair 1995). Elle montre que **cette construction se réalise en tension entre des demandes normatives qui imposent à un individu de rendre des comptes et les propres valeurs du salarié qui l'aident à interpréter ces codes normatifs qui s'imposent à lui et le contraignent.**

Deuxièmement, elle montre que **dans le cas où la réponse d'*accountability* est trop éloignée des demandes initiales et donc des codes normatifs qui les structurent, cette dernière réponse est réfutée. Le processus itératif d'*accountability* envers les autorités hiérarchiques est interrompu au cours de la troisième phase, puis reformé par une communauté normative de substitution, autour du nouveau code qui structure la réponse d'*accountability*. Cette communauté prend forme de manière trans-entreprise.**

Ces deux contributions sont liées dans la mesure où, la création de la communauté alternative, permet à l'individu de rétablir sa facette identitaire professionnelle que le rejet de la réponse d'*accountability* hiérarchique avait conduit à nier. Toutefois, l'une étant la conséquence de l'autre, je les discute distinctement à la lumière de la littérature existante dans les deux sous-sections qui suivent.

### **1 Construction d'une réponse d'*accountability* entre demandes générales contrôlantes et réinterprétation personnelle**

Ce travail révèle que la réponse produite par les salariés pour répondre à cette double demande d'*accountability*, se construit en tension entre des codes normatifs généraux gouvernant les comportements et une version personnelle de ces codes. Cette tension provient de deux demandes que le salarié reconnaît comme s'adressant toutes deux à lui dans le cadre de sa mission. L'une provient de la société, adressée à l'entreprise à laquelle le salarié doit répondre au nom de l'entreprise. L'autre émerge

de l'entreprise, qui impose au salarié de développer une réponse pour la société alignée sur les principes du monde des affaires. Ces deux demandes sont réinterprétées par les salariés selon leurs entendements propres à partir de leurs sensibilités et de leurs valeurs personnelles. La réponse est donc une variation personnelle des deux codes originels. La production des comptes se fait donc en tension entre ces demandes assujettissantes et cette réinterprétation personnelle subjective.

Un tel résultat nous renseigne sur deux aspects. Premièrement, il démontre que ***l'accountability d'un salarié se forme aussi par une réinterprétation personnelle des demandes de comptes qui s'imposent à lui et l'assujettissent*** (Foucault 1984b; c). Deuxièmement, puisque *l'accountability* est considérée par Roberts (1991; 1996) comme un processus de construction identitaire, je discute en quoi cette réinterprétation personnelle influe sur l'identification du salarié BoP par lui-même.

Cette tension dans sa dimension assujettissante est cernée par Roberts (1991; 1996) quand il conceptualise ce qu'il appelle la construction identitaire 'individuelle', par le processus de *l'accountability* hiérarchique. En effet, Roberts (1991; 1996) expose que le rendu de compte infligé par la hiérarchie, particulièrement celui qui prend forme par les outils de gestion, impose à l'individu d'agir selon les attentes de l'organisation qui l'emploie et donc de se transformer en ce sens. En somme, il conduit à l'assujettissement de l'individu.

Roberts et Scapens (1985), au niveau des échanges entre groupes, évoquent quant à eux, une tension réciproque entre un niveau hiérarchique supérieur qui impose de lui rendre compte par l'intermédiaire d'outils et un niveau inférieur qui doit produire ces comptes. Par sa réinterprétation propre des demandes de comptes qu'on lui impose et des outils visant à garantir ce processus, le niveau inférieur produit une réponse en léger décalage avec la demande. Cette réponse porte donc la marque du niveau inférieur, malgré les pressions exercées par le niveau supérieur. Cette dernière, transmise au niveau supérieur, transforme doucement la demande. En s'appuyant sur Giddens (1987) qui lui-même s'inspire des travaux de Goffman (1974), Roberts et Scapens (1985), définissent cette réappropriation de la demande d'*accountability* par les acteurs à qui on demande des comptes, comme s'opérant par la routinisation des pratiques. Par cette étude empirique, j'ajoute un élément de compréhension en montrant que cette routinisation permettant aux individus de se réapproprier les demandes de comptes selon leurs habitudes, se réalisent par une réinterprétation à la lumière des croyances, des normes et des valeurs propres du salarié. Un tel résultat montre également que la récupération et la réappropriation des demandes de comptes conduit à un examen moral de la demande par l'individu par rapport à sa propre définition des codes normatifs et non pas seulement à un examen moral de l'action de

l'individu, par la communauté de valeurs qui demande des comptes (Schweiker 1993). Cette étude empirique met donc en lumière une certaine émancipation de l'individu face au caractère général des demandes de comptes qui s'imposent à lui et qui le contraignent à rendre des comptes. Cette émancipation s'opère par la réinterprétation des codes moraux qui s'imposent à l'individu, qui, en les transformant selon ses valeurs personnelles, s'affranchit de la domination qui s'impose à lui.

L'étude empirique met donc en lumière, que pour répondre aux demandes d'*accountability*, les salariés décryptent ces demandes qui s'imposent à eux. Cette nécessaire réinterprétation des codes et des valeurs contenus dans les demandes, trouve ses fondements dans la trop grande généralité des codes normatifs. Cette réinterprétation doit être lue à la lumière des capacités limitées de l'individu à comprendre avec exactitude ces demandes. Messner (2009) explique à partir du travail de Butler (2007) que l'individu du fait de son inconscient, est amené à produire une réponse d'*accountability* n'expliquant que partiellement ses actes, puisqu'il n'était pas à même de comprendre la totalité des finalités qu'ils l'ont poussé à agir dans ce sens. Cette capacité subjective d'analyse s'applique, il me semble, également à son aptitude à décrypter les demandes qui s'imposent à lui et donc à l'identification des codes normatifs qui les composent, puisque l'individu les lie selon sa propre perception du monde. Le salarié réinterprète alors les demandes d'*accountability* et les codes normatifs selon ses propres valeurs pour se les réapproprier, pour qu'elles fassent sens pour lui. Cette réinterprétation est nécessaire pour être en mesure de produire une réponse d'*accountability*. Un tel résultat sur la subjectivité de la compréhension de la demande d'*accountability* renforcent les propositions développées par Messner (2009) et Roberts (2009) démontrant les limites de l'*accountability* et donc l'impossibilité de produire des actions en toute transparence c'est-à-dire 'juste et véritable'. Il consolide donc l'idée développée par Roberts (2009) selon laquelle la recherche d'une transparence totale n'est pas forcément désirable, puisque difficilement atteignable.

De plus, Power (2007), qui étudie les demandes sociétales sous l'angle du risque d'image explique que pour un salarié de la RSE, la réinterprétation de la demande de comptes provenant de l'extérieur de l'entreprise et donc du code normatif qui la compose, est d'autant plus grande que cette demande est éloignée et diffuse. De fait, elle provient d'un ensemble vague : la société, qui plus est, composée d'entités demandant des comptes selon des variations normatives différentes et partiellement intelligibles. Si Power (2007) expose que la réponse proposée à la société est bien la production des salariés après une réinterprétation, il ne révèle ni les mécanismes, ni les origines de ces réinterprétations. Or les résultats empiriques de cette étude reprennent les conclusions de Power (2007) en exposant que la réponse d'*accountability* est le fruit d'une compréhension personnelle de la demande et les complètent, en montrant



que cette réponse correspond avant tout, à une interprétation qui s'opère à la lumière des croyances, des valeurs et des normes propres aux salariés. Elle représente, pour eux, la meilleure solution pour répondre aux demandes qui s'imposent à eux, ce qui ne correspond pas forcément aux attentes. En d'autres termes, pour faire face aux multiples demandes qui s'imposent à eux, les salariés cherchent un compromis satisfaisant avant tout pour eux-mêmes. Un tel résultat empirique met en lumière l'implication personnelle du salarié dans la production d'une réponse d'*accountability*.

Cette implication est telle que dans sa sphère professionnelle, le salarié BoP s'identifie petit à petit à ce programme spécifique dont il est l'origine, et qui contient ses croyances et ses valeurs propres, c'est-à-dire en quelque sorte, un peu de lui. Ainsi, quand la réponse qu'il propose est rejetée, il se sent lui-même exclu. L'*accountability* est définie par Roberts (1991) comme un processus identitaire où l'analyse de la réponse permet de juger si l'individu est digne, ou pas d'être un membre à part entière de la communauté normative qui demande des comptes. L'exclusion de la réponse confirme l'exclusion de l'individu des communautés auxquels il rend comptes.

Quand Roberts (1991) élabore sa conceptualisation de l'identité via l'*accountability*, cette dernière prend forme par un double processus identitaire, entre une *accountability* sociale conduisant à la construction de la dimension identitaire sociale de l'individu et une *accountability* hiérarchique amenant à la formation identitaire de la facette individualisante de l'individu. Dans cette conceptualisation les deux dimensions sont interdépendantes du fait de la structure de l'organisation. Cette dernière demande d'une part à chaque individu de remplir une mission, condition *sine qua non* pour évoluer au sein de cette organisation et conduit d'autre part, les nombreux individus qui travaillent à des niveaux égaux à se rendre mutuellement des comptes. Par conséquent, dans la conceptualisation de Roberts (1991; 1996), il y a bien deux demandes d'*accountability* avec deux formations de facettes identitaires différentes. Le cas présenté ici affine la compréhension de la formation identitaire prenant place au sein de l'*accountability* hiérarchique, puisqu'elle examine un cas où la mission, confiée à un salarié mélange deux demandes d'*accountability* provenant de deux autorités hiérarchiques auxquelles le salarié se dit redevable. Elle montre cette fois que deux demandes différentes provenant de deux autorités plus ou moins éloignées, - la société et la hiérarchie -, conduisent à la construction d'une réponse hybride mais unique à laquelle le salarié s'identifie<sup>92</sup>. L'introduction de la demande sociétale modifie le processus d'identification, car en intégrant une demande sociétale

---

<sup>92</sup> Cette réponse hybride semble avant tout toucher la formation de la facette identitaire face à sa hiérarchie, car c'est à celle-ci qu'il fait référence, quand il se décrit comme rejeté.

au sein de la demande hiérarchique, elle induit la production d'une réponse qui veut présenter les deux demandes comme complémentaires – le marché est montré comme la solution pour réduire la pauvreté / les consommateurs pauvres sont présentés comme les leviers de croissance – mais qui conduit les salariés à être rejetés. Ainsi, si Roberts (1991) montre que la construction de la facette identitaire individuelle se construit par l'alignement du comportement sur la volonté de la hiérarchie et donc selon un processus relativement fermé et balisé, l'introduction d'une demande extérieure, bien que contrôlée pour être alignée sur les principes du monde des affaires, déplace la construction identitaire par rapport à la volonté de la hiérarchie. Les résultats empiriques issus de cette étude montrent en effet, qu'en voulant proposer une unique réponse à ces doubles demandes, la formation de l'identité de ce même salarié s'est aussi éloignée du régime de vérité que dicte l'entreprise. Cette identité se forme alors par l'interaction de ces deux codes normatifs que le salarié a réinterprétés selon ses valeurs propres, comme un unique code normatif hybride. La formation de l'identité du salarié au travail n'est donc plus le résultat d'une unique volonté de la hiérarchie, mais d'une hybridation entre les volontés des différents codes qui s'imposent à lui et sa capacité propre à les entremêler sous une certaine forme. Ainsi, de tels résultats empiriques montrent que l'introduction de deux demandes d'*accountability* au sein d'une mission unique, impose aux salariés de faire le choix d'une réponse parmi un certain nombre. Il réalise un choix en fonction de ses convictions propres. L'identité du salarié par le processus d'*accountability hiérarchique* se construit également par l'interprétation personnelle des codes normatifs qui servent de base à l'*accountability* et font pression sur lui.

Dans ce processus d'*accountability* hiérarchique, l'individu se transforme pour atteindre sa mission. Dans cette optique, il poursuit bien des buts individuels : celui de la reconnaissance de sa hiérarchie et également celui de la reconnaissance d'une société civile à laquelle il dit appartenir. Il s'assujettit donc en interrelation avec ces autorités hiérarchiques qui ne sont pas vraiment visibles, poursuivant des satisfactions personnelles dans le domaine professionnel ou civil. La construction individualisante de l'identité, perdure et ceci même si elle met deux autorités bien différentes en mouvement. De plus, par cette transformation, il s'éloigne des autres salariés avec lesquels il travaille, qui le comprennent de moins en moins et qui finissent par le rejeter. Par cette différence et ce rejet, il s'isole encore plus dans l'organisation. La dimension individualisante est renforcée (Roberts 1991; 1996).

Ce rejet de la réponse d'*accountability*, induisant la remise en cause de leurs appartenances aux communautés normatives qui leurs demandent des comptes, pousse les salariés à trouver du soutien à la périphérie de ces communautés normatives. Cette recherche conduit à la formation d'une nouvelle communauté, régie par un nouveau

code normatif, beaucoup plus spécifique et correspondant à la proposition hybride de la prise en compte de la pauvreté par les entreprises. Dans la section suivante, je discute les conséquences de la création de cette communauté alternative réhabilitant l'*accountability*.

## **2 La Constitution d'une communauté normative alternative pour rétablir le processus itératif d'*accountability***

Les résultats empiriques montrent que dans le cas où la réponse d'*accountability* apparaît trop éloignée des demandes d'*accountability* initiales, et donc des codes normatifs qui les composent, cette réponse est refusée. Un tel refus, laisse le salarié qui la produit, sans reconnaissance communautaire. Cette situation ne semble pas supportable pour l'individu, de telle sorte qu'il entre en contact avec d'autres personnes partageant la même vision que lui pour former une communauté alternative. Cette nouvelle communauté reconnaît comme code normatif, l'hybridation des deux codes originels. Elle permet aux salariés de voir leurs activités professionnelles jugées comme conformes à la demande de réduction de la pauvreté et alignées sur les principes du monde des affaires.

Un tel résultat nous renseigne sur deux aspects. Premièrement, **il révèle les limites de la réinterprétation de demandes de comptes qui conduisent dans certaines situations, à des ruptures au sein de l'*accountability* causées par des perceptions différentes des codes normatifs qui composent les demandes de comptes.** Deuxièmement, **cette communauté émerge d'un besoin de reconnaissance et regroupe, en grande partie, des salariés vivant des conditions similaires d'*accountability* hiérarchique et qui échangent des comptes en situation de face-à-face. Par conséquent, elle s'apparente à un groupe où des relations d'*accountability* sociales prennent forme de manière trans-entreprises.**

Si une communauté alternative visant à rendre des comptes émerge et permet ainsi de confirmer que le travail effectué par le salarié a une utilité pour la communauté des affaires et réduit la pauvreté, c'est avant tout parce que les demandes de comptes initiales ont été réinterprétées et que cette réinterprétation est considérée par les audiences demandeuses de comptes comme trop éloignée des demandes originelles. Or, la littérature comptable a évoqué les variations entre la réponse attendue et la réponse effective donnée (Ahrens et Chapman 2002; Roberts et Scapens 1985). L'entité demandeuse de comptes y est décrite comme se transformant au contact de cette réponse, qui est presque celle attendue, mais pas tout à fait. Un tel processus semble révéler une certaine adaptation de la communauté recevant les comptes à la demande d'*accountability* et permet aux différents protagonistes

impliqués dans cette relation de se transformer du fait de contacts mutuels. Une telle transformation rend également possible l'évolution des codes normatifs qui servent de base à l'*accountability* (Schweiker 1993), puisque ce sont ces derniers qui fondent les échanges de comptes. Toutefois, il semblerait que l'évolution de ces codes normatifs selon les réinterprétations soit limitée, puisque le cas empirique présenté dans cette partie retrace un rejet de la réponse d'*accountability*, pour non-conformité aux codes moraux, même si cette réponse apparaît comme en totale adéquation avec la nature des demandes pour le salarié qui produit les comptes. En d'autres termes, il existe un certain point où le décalage entre les attentes des autorités demandeuses de comptes et la réinterprétation des producteurs est trop importante pour être acceptée par les autorités demandeuses dans leur totalité. Il existerait donc un certain degré d'acceptabilité de la différence entre les attentes de la communauté normative et les réponses proposées par l'individu qui rend des comptes, à ne pas dépasser, pour se voir reconnaître comme membre de la communauté après avoir rendu des comptes. Toutefois, les résultats empiriques démontrent qu'une minorité de personnes reconnaissant les codes normatifs initiaux, composée des différents salariés BoP, mais pas que, accepte la réponse proposée comme recevable. Ces individus concèdent donc la réinterprétation proposée comme une variation acceptable des demandes de comptes et des codes qui la composent. Cette communauté se détache alors des communautés d'origine pour former, petit à petit, une communauté alternative d'*accountability*, où les membres se rendent mutuellement des comptes autour des projets destinés à la Base de la Pyramide. Elle naît dans l'optique de protéger une variation d'un code normatif dans laquelle des individus disent se reconnaître.

En protégeant ce nouveau code normatif, la communauté protège également le salarié BoP en lui affirmant qu'il est membre de la communauté et par ce biais, justifie ses activités professionnelles. Les résultats empiriques expriment assez clairement que les salariés éprouvent un certain réconfort au contact de cette communauté normative. Cette forme de soulagement obtenue auprès de ses pairs est une caractéristique de l'*accountability* sociale, définie comme « *une relative absence d'asymétrie de pouvoir et dans un contexte où les négociations en face-à-face permettent de donner du sens aux éléments organisationnels [...].* »<sup>93</sup>(Roberts 1991). Un tel phénomène prend forme chez Roberts pour résister aux pressions individualisantes imposées par l'*accountability* hiérarchique (Roberts 1991; 1996). Face aux pressions organisationnelles qui s'imposent à eux, les salariés se regroupent et trouvent au sein

---

<sup>93</sup> « It is these conditions – a relative absence of asymmetries of power, and a context for the face to face negotiation of significance of organizational elements – that are the basis for what will be characterized here as socializing forms of *accountability*. »

de ce nouveau groupe un espace d'écoute où ils peuvent rendre compte des pressions et des incompréhensions qu'ils rencontrent dans leur quotidien professionnel. Chez Roberts (1991; 1996), ces groupes prennent forme au sein des organisations, ce qui permet aux individus se côtoyant, de trouver du réconfort auprès des uns et des autres. L'*accountability* sociale est donc décrite comme ayant une fonction salvatrice face à la violence subie par l'*accountability* hiérarchique. La situation de support qui s'opère dans le cas empirique étudié ici, possède les mêmes caractéristiques que celles des groupes d'*accountability* sociétales évoquées par Roberts (1991; 1996), puisque les salariés de la BoP s'y retrouvent avant tout pour faire état de l'avancement de leurs projets et obtenir des retours de personnes qui « comprennent » ces projets développés et qui vivent dans leurs entreprises des situations de rejets similaires. Elle regroupe souvent plusieurs membres d'une même entreprise, dont le salarié BoP, mais également d'autres salariés dont la fonction n'est pas celle de répondre à la demande sociétale. Ces derniers salariés adhèrent à la solution hybride proposée, sans pour autant vivre les difficultés rencontrées par les salariés BoP quand ils cherchent à démontrer qu'ils remplissent les conditions de leurs *accountability* hiérarchique. Toutefois, cette communauté n'est pas cantonnée à la sphère d'une même organisation comme le conceptualise Roberts (1991; 1996). Ainsi, les salariés BoP cherchent en premier lieu du soutien auprès d'autres individus ayant les mêmes conditions professionnelles qu'eux, mais dans d'autres entreprises que la leur. En quelque sorte, c'est par l'addition de plusieurs communautés d'*accountability* sociales issues des différentes entreprises que se forme cette communauté alternative. Cette dernière émerge grâce aux salariés BoP, qui y rendent des comptes sur l'avancement de leurs projets respectifs. Au final, c'est une communauté d'*accountability* sociale, trans-entreprises, qui prend forme pour soulager et confirmer les salariés BoP du bienfondé de leurs programmes. Un tel résultat renforce l'importance de l'*accountability* sociale (Roberts 1991), en en élargissant la portée, puisque, face à l'impossibilité de trouver assez de réconfort auprès de leurs collègues, les salariés BoP élargissent le champs pour trouver dans des structures similaires à la leur, d'autres salariés subissant les mêmes conditions professionnelles. Les problèmes rencontrés au sein de l'*accountability* hiérarchique sont dépassés par cette nouvelle *accountability* sociale qui se forme hors des frontières de l'entreprise.

L'élargissement de la cette sphère de l'*accountability* sociale est le résultat du faible nombre de salariés BoP qui travaillent au sein de la même organisation. Sans collègue pour comprendre leurs situations à l'intérieur de leurs organisations, les salariés BoP élargissent leurs horizons pour trouver du réconfort. Par conséquent, **il semble intéressant de supposer que la condition de réalisation de l'*accountability***

**sociale n'est pas forcément liée à la sphère organisationnelle, mais à la concentration des membres qui subissent les mêmes conditions de travail.**

Enfin, l'apparition de cette communauté alternative prend forme suite à une rupture dans l'*accountability*. De fait, ce sont les audiences demandant des comptes qui ont refusé la réponse d'*accountability* car elles l'ont jugée non conforme avec les codes normatifs qui régissent leurs communautés. Dans ce cas l'*accountability* sociale apparaît donc pour se substituer à l'*accountability* hiérarchique dont la réalisation est contrariée. Or dans la conceptualisation de Roberts (1991; 1996), la possibilité d'une non-conformité de la réponse avec la demande d'*accountability* provenant de la hiérarchie n'est pas évoquée. Roberts, dans sa conceptualisation de 1991, s'intéresse plutôt à une situation où les salariés subissent un assujettissement tel qu'ils se transforment forcément pour se plier aux exigences de la hiérarchie sans avoir la possibilité de vraiment l'éviter. Cette situation étant décrite comme très violente, l'*accountability* sociale apparaît pour soulager le salarié qui subit ces pressions. Les résultats empiriques du cas présenté ici mettent en lumière une situation quelque peu différente d'émergence de l'*accountability* sociale. En effet, ils montrent que la communauté d'*accountability* sociale émerge dans un contexte de dépassement d'une situation d'*accountability* hiérarchique, rendue quasi impossible à cause des deux codes normatifs qu'il est nécessaire de faire cohabiter au sein de la même réponse d'*accountability* (Messner 2009).

**L'*accountability* sociale prend ici forme en guise de substitution de l'*accountability* hiérarchique** et non pas pour soulager les effets infligés par ce dernier processus. Elle émerge pour permettre aux individus, qui se sentent rejetés par les communautés demandant des comptes, de se sentir appartenir à un groupe qui reconnaît leurs activités professionnelles. Cette communauté alternative se construit ainsi pour permettre à certains salariés d'exister dans leurs différences et de leur donner la force de porter leurs projets.

## Résumé par chapitre

Cette deuxième partie contribue à notre compréhension de l'*accountability* face à des situations sociales conflictuelles par l'étude de la formation de ce phénomène au niveau individuel, quand un individu doit rendre des comptes à différentes entités reposant sur des principes normatifs antagonistes de manière simultanée.

Pour étudier un tel phénomène, j'ai choisi de questionner la construction de l'*accountability* des salariés des services de RSE. Ces derniers ont pour mission de répondre à une demande d'*accountability* sociétale au nom de l'entreprise, tout en proposant une réponse alignée sur le code normatif du monde des affaires, du fait de l'organisation qui les emploie. Ils doivent donc produire un rendu de comptes visant à éclairer les actions sociales des entreprises pour lutter contre la pauvreté, mais convenant également à la logique d'une entreprise. Ces deux demandes sont décrites par les salariés interrogés comme vagues et nécessitant une réinterprétation qu'ils opèrent à la lumière de leurs croyances personnelles, produisant une réponse qui les satisfait en premier lieu.

### Chapitre 3

Pour être en mesure d'expliquer cette réinterprétation, dans un premier chapitre, je convoque les travaux de Foucault sur la constitution du sujet comme objet par et pour lui-même en réaction aux normes qui s'imposent à lui. Cette partie correspond au dernier mouvement du travail de Foucault. Dans une première section, je situe d'une part, cette réflexion tardive dans l'œuvre de Foucault. Je montre que cette proposition sur de la subjectivation nuance et propose une vision revisitée des mécanismes de construction du sujet proposés jusque-là, en remettant en cause l'assujettissement complet de l'individu émanant des régimes de vérité qui s'imposent à l'individu et le transforment malgré lui pour le rendre gouvernable. D'autre part, je présente, l'objet empirique utilisé par le philosophe pour opérer cette critique : la construction de l'individu par la sexualité comme un sujet de plaisir, de désir, de concupiscence et de tentation.

Dans une seconde section, j'expose comment Foucault montre que l'individu se construit bien lui-même par rapport à des régimes de vérité – dans ce cas précis des morales sexuelles - qui se situent à un niveau général et qui imposent des grands principes, auxquels l'individu se soumet. Toutefois, au niveau micro, l'individu s'applique le code de manière précise selon une réinterprétation personnelle. Il propose donc à lui-même une interprétation propre du code moral. Dans une telle configuration, on parlera d'éthique. Cette dernière est conçue comme divergente d'un individu à l'autre, c'est-à-dire que l'éthique d'un individu A peut être considérée par l'individu B

comme non conforme au code et ceci, même s'ils disent tous les deux reconnaître le même code moral.

#### **Chapitre 4**

Afin d'investiguer la construction de l'*accountability* d'un salarié faisant face à deux demandes de comptes, je développe une méthodologie qualitative reposant sur une épistémologie interprétativiste critique pour une meilleure cohérence avec le cadre théorique foucauldien retenu. Cette méthodologie est explicitée en trois parties, chacune marquée par un souci de réflexivité (Bourdieu 2001).

Dans une première partie, j'expose le contexte de la collecte. Les données utilisées portent sur une série d'entretiens réalisés auprès des salariés travaillant au développement de programmes destinés aux plus pauvres.

Dans la seconde partie, je décris cette collecte. La série d'entretiens a été conduite auprès des salariés, développant des solutions d'affaires visant à agir contre la pauvreté. 15 entrevues ont été réalisées, dans 14 des 15 groupes du CAC40, qui ont entrepris de développer des modèles d'affaires destinés à la Base de la Pyramide. Pour conduire ces dernières, je me suis inspirée du travail d'Alvesson (2003), consistant à problématiser les entretiens les uns après les autres, lors de leur conduite afin d'en faire émerger un problème.

La troisième partie retrace l'analyse des données. De la lecture inductive des entretiens, des thèmes sont apparus. Les données ont été codées une première fois en fonction de ces thèmes. Puis un mémo a été écrit. De ce mémo des liens ont été faits avec la littérature, ce qui a permis de proposer une première rédaction. De cette rédaction, deux types de thèmes ont émergé. Deux autres codages des entretiens ont alors été réalisés. Un deuxième mémo a été rédigé. De ce mémo un phénomène s'apparentant à la subjectivation s'est révélé. La dernière phase d'analyse a consisté à articuler les données avec le cadre foucauldien pour renforcer l'argumentation et produire le récit proposé dans le chapitre empirique.

#### **Chapitre 5**

Le chapitre empirique est organisé en quatre phases. Il reprend dans un premier temps, les trois étapes du processus itératif d'*accountability* proposées par Roberts (1991; 1996) à partir d'une lecture de Mead (1934). Ainsi, premièrement, le salarié responsable des projets destinés à la Base de la Pyramide dit devoir faire face à deux types de demande. La première est sociale et s'impose à l'entreprise. En tant que salarié RSE, il doit proposer une réponse aux demandes sociétales qui s'adressent aux



firmes. Ces deux demandes sont liées l'une à l'autre et renvoient à des principes généraux pouvant donner lieu à divers types de solutions.

Deuxièmement, ces deux demandes sont réinterprétées par les salariés selon leurs valeurs et croyances personnelles. Une réponse à la demande de comptes réconciliant ces deux demandes, qui correspondent pour les salariés responsables des projets destinés à la Base de la Pyramide à la meilleure solution, est alors proposée : les modèles d'affaires destinés à la Base de la Pyramide.

Troisièmement, les salariés interrogés disent que cette réponse, n'apparaît pas comme recevable pour une partie importante des deux audiences demandeuses et que, par conséquent, ils limitent les expositions. Quand ces expositions ont lieu, les salariés rapportent que la réponse est le plus souvent rejetée par l'une ou l'autre des communautés normatives qui demandent des comptes. Le processus de rendu de comptes envers ces deux communautés est interrompu. Le salarié est considéré comme ayant failli dans l'exécution de sa mission. Lors de l'expression de ce rejet, le salarié se sent lui-même évincé, puisque cette réponse porte ses valeurs personnelles. Le salarié s'est donc identifié au projet et donc s'est transformé lui-même en proposant une réponse à cette double demande d'*accountability* selon ces valeurs personnelles.

Quatrièmement, pour faire face à l'impossibilité de rendre compte et pour réhabiliter leurs capacités à remplir leurs missions, les salariés responsables des projets destinés à la Base de la Pyramide, se regroupent pour créer une communauté alternative, regroupant les personnes pour qui la réponse hybridant les deux codes moraux contenus dans les deux demandes apparaît comme une bonne solution. Cette communauté est trans-entreprises et permet aux différents salariés de faire état de l'avancement de leurs projets et d'être ainsi en mesure de rendre compte.

## **Chapitre 6**

Cette étude empirique conduit à proposer deux contributions, qui sont dans le dernier chapitre de cette deuxième partie discutée à la lumière de la littérature en comptabilité ayant permis d'établir la première sous-problématique<sup>94</sup>.

La première contribution pose que la formation de l'*accountability* de l'individu faisant face à plusieurs demandes de comptes se réalise en tension entre des demandes normatives qui imposent à un individu de rendre des comptes et les propres valeurs du salarié qui l'aident à interpréter ces codes normatifs qui le contraignent.

---

<sup>94</sup> Voir Chapitre 1 et les sections 1 et 2.1 du chapitre 2.

La deuxième contribution repose sur une réponse d'*accountability*. Trop éloignée des demandes initiales et donc des codes normatifs qui les structurent, cette réponse est réfutée. Le processus itératif d'*accountability* envers les autorités hiérarchiques est interrompu, puis reformé par une communauté normative de substitution, autour du nouveau code qui structure la réponse d'*accountability* visant initialement les deux communautés. Cette communauté prend forme de manière trans-entreprises.



### Partie 3. Construire l'*accountability* en situation postcoloniale

#### Résumé :

Cette troisième partie interroge la formation de l'*accountability* d'un groupe dont l'*accountability* hiérarchique est entravée par les désaccords exprimés par certains de leurs collègues du fait de la mission confiée à ce groupe.

Suite à une collecte de données ethnographiques réalisée au Mali dans une succursale d'une firme cotée au CAC40, développant des produits identifiés par les managers du siège comme adressant la Base de la Pyramide et poursuivant un objectif de réduction de pauvreté, je montre que certains salariés saboteraient l'*accountability* hiérarchique de leurs collègues, développant un des produits identifiés, dans le but d'en arrêter le développement.

Les causes de cette manigance sont identifiées comme d'ordre postcolonial, puisque le produit serait identifié comme destiné à une population en voie de développement, alors que les salariés maliens de la succursale, issus de l'élite urbaine, ne souhaitent mettre en place que des produits « occidentaux ». Pour expliquer ce désir d'Occident, je m'appuie sur le travail de Fanon (1952). Je démontre l'existence d'une fracture entre classe entre une élite urbaine et une population rurale pauvre dont les origines se trouveraient dans un déplacement de la dichotomie Nord – Suds (Saïd 1978; 1993).

Pour faire face à cette intervention dans leur processus de rendu de comptes envers la hiérarchie, les salariés qui développent le produit rejeté construisent des *accountability* alternatives de nature sociale, qui leur permettent de poursuivre leur travail sur le long terme et de pouvoir réhabiliter leur *accountability* envers l'organisation qui les emploie. Ces *accountability* sociales sont tournées, d'une part vers les villageois, dont les salariés ont pris conscience des conditions de vie. Ils disent poursuivre leur travail pour la cause sociale du produit du fait de l'influence positive qu'aurait ce dernier sur les conditions de vie des populations rurales, qui en retour, valorisent les salariés et la mission réalisée.

D'autre part, les salariés en charge du produit rejeté se rendent mutuellement des comptes, à la fois pour se soutenir, mais également pour contrer les stratagèmes de leurs collègues. Pour ce faire, ces échanges de comptes s'opèrent selon les niveaux hiérarchiques des différents salariés qui font de ces différentes positions de pouvoir, un atout stratégique pour rétablir l'*accountability* hiérarchique.



## Introduction

Cette thèse a pour ambition d'étudier le concept d'*accountability* selon sa perceptive interactionniste (Ahrens 1996; Munro 1996; Roberts 1991; 1996; Roberts et Scapens 1985; Willmott 1996). Cette notion correspond à la mise en lumière du sens d'une action, après demande d'un éclaircissement, c'est-à-dire le fait de rendre intelligible un comportement (Blumer 1969). Or, les instruments de gestion ont vocation à orienter et rendre visible les actions des individus (Hoskin et Macve 1986; 1988). L'*accountability* est, par conséquent, le phénomène de base qu'incarne la comptabilité (Munro 1996).

Pour questionner un tel concept, ce travail s'appuie principalement sur le travail de Roberts (1991; 1996), autour de sa conceptualisation organisationnelle d'*accountability*. Pour Roberts, cette *accountability* rendu de comptes passe par deux dimensions, correspondant chacune à un type de relation que chaque individu entretient dans son cadre professionnel. Il décrit alors l'*accountability* hiérarchique comme la relation de rendu de comptes entre un employé et sa hiérarchie, entendue comme une force intangible, diffuse dans l'organisation et contrôlant le comportement des salariés. Elle prend forme à distance par la production de résultats comptables. Une telle représentation permet à la hiérarchie de juger de la capacité de l'employé à remplir les missions qui lui sont confiées en échange d'un salaire. Ce processus est défini par Roberts (1991; 1996) comme individualisant et assujettissant. Il inclut également dans sa conceptualisation toutes les actions de rendu de comptes s'établissant en face-à-face qu'un employé peut construire avec n'importe quel autre membre de son organisation. Il parle alors d'*accountability* sociale pour regrouper des explications fournies en face-à-face par un employé à son supérieur hiérarchique visant à rendre intelligibles les résultats de ses actions, mais aussi échanges avec les collègues, qui conduisent à un soutien mutuel. Ce type d'*accountability* prend forme autour d'un socle normatif commun, pour résister à la dimension aliénante de l'*accountability* hiérarchique.

Les outils comptables visant à rendre des comptes aux responsables de l'organisation sont donc les canaux principaux de l'*accountability* hiérarchique. Ils ont été très étudiés en comptabilité (Ahrens et Chapman 2002; Berry, Capps et al. 1985; Dent 1991; Jorgensen et Messner 2010; Roberts 1990), contrairement à l'*accountability* sociale qui a été quelque peu délaissée. Cependant Roberts (1991; 1996) définit les deux dimensions de son modèle comme interdépendantes. Pour lui, les résultats comptables traduisant les actions des individus n'ont de sens qu'aux travers des interprétations qu'en font les personnes qui les manipulent (Roberts et Scapens 1985). Or, ces interprétations sont le résultat des relations qu'entretiennent les membres d'une organisation entre eux, notamment pour caractériser la manière dont ils

se rendent socialement des comptes. L'objectif de ce travail est donc de redonner une place centrale aux interactions sociales dans le rendu de comptes dans lequel prennent place des instruments de gestion.

Or, ce modèle d'*accountability* est au départ élaboré (Roberts 1991; 1996) pour penser la construction de l'identité, par rapport à la manière dont un individu donne du sens ses comportements, selon les demandes formulées par les groupes envers lesquels il se sent redevable. Par conséquent, redonner une place centrale aux interactions entre acteurs, induit de réintroduire l'influence des interactions sur l'individu à qui les comptes sont demandés. Je me suis employée à cette tâche dans la partie précédente à partir des multiples demandes, potentiellement conflictuelles qui s'imposent à un manager. Pour mieux étudier ce cas, j'ai choisi un exemple représentatif des diverses demandes qui s'imposent aux acteurs en entreprise : les modèles d'affaires destinés à la Base de la Pyramide. De fait, ces projets visent à la fois à faire du profit et à réduire la pauvreté. Pour étudier la construction de l'individu face à ce double objectif, je me suis interrogée au départ, sur la raison d'être de tels modèles d'affaires. J'ai établi, en interrogeant des salariés travaillant spécifiquement sur leurs développements et en m'appuyant sur la théorie de la subjectivation de Michel Foucault et plus particulièrement sur la partie où l'individu se construit par lui-même (Dreyfus et Rabinow 1984a; Foucault 1984b; c), que les modèles d'affaires destinés à la Base de la Pyramide était la résultante de deux demandes d'*accountability* imbriquées l'une dans l'autre : une, identifiée comme émanant de la société et questionnant le comportement des entreprises face aux inégalités ; l'autre, provenant des organisations à but lucratif visant à développer des programmes alignés sur les exigences des actionnaires. J'ai mis en avant que ces deux demandes, dont les contours et les contenus sont sujets à diverses interprétations, sont réinterprétées par les salariés responsables des problématiques de RSE dans les entreprises, à la lumière de leurs perceptions et leurs valeurs personnelles. Cette interprétation est donc spécifique et ne peut pas correspondre à la totalité des réponses attendues par les demandeurs de comptes. Cette solution peut alors être rejetée par les deux audiences demandeuses de comptes. Le rejet de ce programme est perçu par les salariés qui le développent, comme une éviction de leur personne. Pour surmonter une telle éviction et poursuivre la construction de leur identité, les différents salariés de ces entreprises se regroupent entre eux. Ainsi, entre les individus partageant une vision semblable d'un objet du rendu de comptes et se sentant rejetés, se crée une communauté qui permet à ces mêmes individus de confirmer leur identité.

Ce cas met donc en avant que l'*accountability* est un processus participant à la construction de l'identité. Il replace également au centre, le fait que la construction de

l'identité soit un édifice social, puisqu'un individu a besoin de pairs subissant un processus de construction similaire, pour voir son identité validée.

De manière générale dans la partie précédente, j'ai cherché à comprendre comment le processus d'*accountability*, défini comme multiple et interdépendant du fait de nombreuses des demandes de rendu de comptes s'adressant à un même individu, à son identité.

L'*accountability* trouve ses fondements dans la sociologie interactionniste (Mead 1934) et est par conséquent, un phénomène social (Willmott 1996), qui émerge par les interactions entre acteurs (Blumer 1969; Simmel 1981). Ainsi, même si le concept est défini comme conduisant à la création d'une identité individuelle, cette dernière est la résultante d'interactions construites au niveau collectif. En d'autres termes, l'*accountability* provient de rencontres, d'oppositions et de concessions entre acteurs.

Afin de poursuivre l'exploration de la problématique de cette thèse visant à penser l'*accountability* émergeant en situations plurielles et conflictuelles du fait de la multiplicité des interactions sociales en présence, je propose dans cette partie de déplacer la focale, jusqu'ici centrée sur les individus, vers les groupes d'individus. Pour ce faire, je pars du constat que les individus travaillant en organisation ont une pluralité de buts et d'opinions (Crozier et Friedberg 1977) et que les hommes, n'étant pas des « machines » (March et Simon 1960), discutent les objectifs que leurs organisations leurs assignent, et qui sont l'objet du rendu des comptes. Ils sont amenés à confronter des opinions différentes, divergentes, parfois en totale opposition, puis à force d'interactions, à trouver un compromis pour permettre au rendu de comptes de se réaliser (Strauss 1964; 1993). En d'autres termes, ils négocient l'*accountability* (Willmott 1996).

Dans la partie suivante, j'inverse donc le sens de la question qui a structuré la partie empirique précédente en ne me demandant plus comment l'*accountability* construit l'individu, mais comment des individus par leurs interactions ponctuées de discussions, d'oppositions, de remises en cause et de compromis construisent l'*accountability*. Je tente ainsi d'esquisser à partir d'un exemple spécifique, comment la pluralité des points de vue des acteurs au sein des organisations constitue le processus itératif et ternaire du rendu de comptes.

L'exemple utilisé dans la première partie, les modèles d'affaires destinés à la Base de la Pyramide, apparaît comme un sujet potentiel de discorde entre les acteurs, puisqu'ils visent à faire de la réduction de la pauvreté, un objectif poursuivi par leurs entreprises. Inclure dans ses clients des personnes peu solvables et leurs proposer des



produits ou des services visant à améliorer leurs conditions de vie, peut sembler déstabilisant pour les membres organisations à but lucratif, notamment car ces nouveaux clients peuvent apparaître comme contradictoire à la mission principale des entreprises : faire du profit.

Pour répondre à la question de recherche, plusieurs ensembles de données qualitatives ont été collectés autour de différents projets destinés à la Base de la Pyramide, développés par un groupe français coté au CAC40 et déployés dans plusieurs filiales. La collecte principale d'informations a été réalisée au Mali. L'étude révèle une opposition forte de la part de certains salariés à la mise en place d'un projet destiné à la Base de la Pyramide. Une telle opposition structure le processus de rendu de comptes et semble trouver ses fondements dans un affrontement entre deux groupes de la société malienne : l'élite urbaine, aisée et qui aspire à calquer ses habitudes de consommation sur celles des Européens ou des Nord- Américains, et la population rurale, pauvre, voire non solvable, à laquelle les salariés doivent s'adapter pour faire des affaires avec elle.

Les discussions qui s'engagent autour du projet destiné à la Base de la Pyramide et plus particulièrement sur la prise en compte de la pauvreté, s'incarnant pour le cas malien par l'intégration de ces ruraux dans le portefeuille des clients, s'inscrivent dans un contexte socio-historique. Premièrement, ce débat prend forme au sein d'une filiale d'une entreprise française, installée dans une ancienne colonie, mais dont le siège de la maison mère se trouve en France. La maison mère transpose au Mali une manière de faire des affaires portant l'empreinte de l'Occident. Deuxièmement, le rejet des populations rurales, de la part de certains salariés maliens, repose sur leurs aspirations à vouloir élaborer des produits à l'image de ceux développés en Occident et donc, non adaptés à ces populations pauvres, perçues comme « sous-développées ». Troisièmement et par conséquent, les salariés maliens justifient leur rejet de ces populations par leur appartenance à une entreprise occidentale et aux mondes des affaires, en général.

Ces relations conflictuelles, faisant du modèle occidental un exemple à suivre et conduisant au rejet de tout ce qui n'y ressemble pas, sont le point central des théories postcoloniales. Ce courant critique vise à penser les rapports de dominations exercés par l'Occident sur le reste du monde. Son postulat repose sur le fait que la domination de l'Europe, puis des États-Unis, perdure sous d'autres formes, malgré la fin de la décolonisation. Ces relations de pouvoir sont aujourd'hui moins visibles qu'à l'époque des grands empires. Elles prennent la forme d'une culture hégémonique au sens de Gramsci (1971), que les théoriciens qui s'intéressent à ce type de domination, cherchent à révéler. A l'origine, principalement issue de la littérature comparée

(Bhabha 1994; Saïd 1978; 1993; Spivak 1988), l'étude de l'impérialisme s'est développée depuis quelques années en management, (Banerjee 2003; Banerjee et Linstead 2004; Banerjee et Linstead 2001; Frenkel 2008; Frenkel et Shenhav 2003; Frenkel et Shenhav 2006; Mir, Banerjee et al. 2008; Prasad 2003b; Yousfi 2014) et en comptabilité en particulier (Annisette 2000; 2003; Annisette et Trivedi 2013; Neu 2000; Neu, Ocampo Gomez et al. 2006). Pour expliquer les raisons structurant l'*accountability* dans ce cas malien, je m'inspire de ces théories postcoloniales.

Ainsi globalement pour répondre à la question de la construction de l'*accountability* par les jeux conflictuels entre les acteurs dans un contexte postcolonial, je structure mon développement en quatre parties. Je commence par définir les approches postcoloniales et les concepts spécifiques issus de ce courant que j'utilise pour faire la lumière sur mes données. Puis, dans un deuxième chapitre, j'expose la méthodologie utilisée pour répondre à la question. J'y présente la démarche de recherche choisie, ainsi que la manière dont les données ont été collectées, puis analysées. Dans un troisième chapitre, je présente les résultats empiriques. J'articule ce récit empirique, en commençant par présenter le contexte du conflit entre les salariés, puis j'expose la manière dont l'*accountability* hiérarchique est perturbée. Ensuite, j'explore les causes de ce conflit, avant de conclure sur les mécanismes alternatifs d'*accountability* sociales que les salariés développent pour être en mesure de rendre des comptes, malgré le conflit. Je termine par un quatrième chapitre de discussion, dans lequel je reviens sur mes contributions à la lumière de la théorie postcoloniale et du modèle d'*accountability* développé par Roberts (1991; 1996).



## Chapitre 7. Penser le rapport Nord / Suds selon les théories postcoloniales

Cette recherche s'intéresse à la question de l'*accountability* au Mali, autour des divergences d'opinions des salariés se positionnant comme appartenant à l'Occident. Plus précisément, elle questionne l'action de certains salariés pour compliquer le rendu de comptes d'autres salariés, prenant place dans la succursale malienne d'un grand groupe français. Un tel blocage résulte de divergences d'opinions quant à l'orientation donnée aux produits commercialisés : soit vers les modèles occidentaux, soit vers des modèles adaptés aux populations spécifiques du Sud dans l'optique de combler ce qui est identifié à un retard de développement. Soulever une telle problématique dans une recherche en comptabilité induit deux positionnements. Premièrement, elle s'inscrit dans la tendance actuelle des sciences de gestion (Banerjee 2003; Banerjee et Linstead 2004; Banerjee et Linstead 2001; Yousfi 2014), et particulièrement de la comptabilité (Annisette 2000; Annisette et Neu 2004; Annisette et Trivedi 2013; Kamla 2012; Neu, Ocampo Gomez et al. 2006; Sian 2006; Uche 2002; Uddin et Hopper 2001; Wickramasinghe et Hopper 2005) visant à analyser, non plus seulement l'Occident, mais aussi le reste du monde. Deuxièmement, cette recherche ne considère pas l'Occident et le reste du monde comme deux ensembles radicalement distincts. De fait, elle relève qu'une partie des salariés maliens s'identifient à l'Occident. Par conséquent, elle interroge plutôt le rapport qu'entretient l'Occident avec le reste du monde qu'entretiennent des salariés locaux évoluant au sein d'une succursale d'une entreprise de l'Hexagone, dans un ancien territoire colonisé par les Français. Elle met en avant un déplacement de la dichotomie Occident / Orient, élaborée par Saïd (1978; 1993), qui ne prend pas ici forme entre l'ex-colonisateur et l'ex-colonisé mais entre l'ex-colonisé, aisé et issu du monde urbain, qui se réfère constamment à l'Occident, et celui du monde rural, caractérisé par la pauvreté. Elle étudie donc un déplacement de la fracture postcoloniale.

Le déplacement de cette fracture postcoloniale prend forme dans le rejet d'un produit A<sup>95</sup>, identifié comme n'incarnant pas l'Occident, mais le monde en voie de développement. Ce rejet est rendu visible par la mise en place de stratagèmes développés pour contrarier l'atteinte des objectifs des salariés qui développent le produit A et démontrer l'échec de ce dernier. En d'autres termes, le rejet du produit A s'incarne par la perturbation du processus de rendu de comptes. Cette étude revient donc à étudier les processus d'*accountability* à la lumière des fractures postcoloniales.

---

<sup>95</sup> Voir définition dans le chapitre méthodologique

Ce chapitre a deux objectifs. Il vise, d'une part, à positionner la recherche dans les travaux en comptabilité, c'est-à-dire à l'inscrire dans la continuité des recherches en comptabilité révélant la domination de l'Occident sur le reste du monde ; d'autre part, il ambitionne de présenter les concepts utilisés pour révéler le déplacement de la fracture de la domination occidentale vers le Sud. Pour ce faire je m'appuie principalement sur les travaux de Saïd (1978; 1985; 1993), pour incarner cette fracture, entre l'Occident et le reste du monde et sur les travaux de Fanon (1952), pour matérialiser le désir de l'Occident.

Dans un premier temps, je repositionne la pratique de l'*accountability* en contexte postcolonial, dans le courant des recherches s'intéressant aux usages comptables dans les pays du Sud en général, puis spécifiquement dans celles qui s'interrogent sur les rapports de pouvoir imposés par la division entre l'Occident et le reste du monde. Dans un second temps, j'expose les principes issus des études postcoloniales, qui me servent à opérationnaliser mes données empiriques, autour de la fracture entre deux mondes : celui des affaires qui se rattache à l'Occident et celui du sous-développement qui est référé au reste du monde (Escobar 1994).

## **1 Positionnement de la recherche au sein de la comptabilité**

Cette recherche s'inscrit logiquement dans la continuité des recherches postcoloniales en management en général (Banerjee et Linstead 2001; Banerjee et Prasad 2008; Frenkel et Shenhav 2006; Özkazanç-Pan 2008; Prasad 2003a; Yousfi 2014) et en comptabilité en particulier (Alam, Lawrence et al. 2004; Anisette 2000; 2003; Anisette et Neu 2004; Gallhofer, Haslam et al. 2011; Kamla 2012; Neu 2000; Samuel et Manassian 2011). Elle vise toutefois à enrichir ces travaux de deux manières. D'une part, elle retrace une histoire postcoloniale qui apparaît dans l'ancien Empire français, alors que les études en comptabilité se sont jusqu'alors concentrées sur les zones des ex-colonies britanniques (Yousfi 2014). D'autre part, elle offre un regard différent sur les problématiques postcoloniales en s'intéressant aux managers locaux et à la façon dont ils ont intégré et reproduisent ce système impérialiste. En d'autres termes, elle interroge la domination indirecte de l'Occident sur le reste du monde.

### **1.1 D'une science occidentale s'intéressant à l'Occident à une science occidentale s'intéressant à des objets issus du reste du monde**

Les recherches en sciences de gestion se sont historiquement centrées sur l'Occident (Alcadipani et Reis Rosa 2011). A ce résultat, il existe au moins deux raisons. Premièrement, la vision du travail organisée par le biais d'outils pour augmenter l'efficacité de la production émerge avec la révolution industrielle qui a lieu en Europe et en l'Amérique du Nord à partir du XVIII<sup>e</sup> siècle. Deuxièmement, les

scientifiques qui s'intéressent à ces phénomènes sont eux aussi issus de l'Occident<sup>96</sup>. On pourra notamment citer, Henri Fayol (1917), Frederick Taylor (1911) ou Alfred Chandler (1977). Par conséquent, cette zone géographique est un terrain privilégié des sciences de gestion. Cette constatation s'applique également pour la comptabilité.

Toutefois, depuis une dizaine d'années et en concomitance avec la fin du monde bipolaire, la globalisation économique et l'émergence de puissances au Sud, les sciences de gestion se sont intéressées aux phénomènes organisationnels prenant place ailleurs qu'en Occident. Elles suivent les mouvements d'industrialisation du reste du monde : dans un premier temps au Japon, puis dans les puissances émergentes et enfin dans les pays dits « en voie de développement ». La comptabilité n'échappe pas à ce mouvement.

Ces recherches sont ici présentées en deux mouvements. Premièrement, j'expose celles qui amorcent cette ouverture vers les mondes non-occidentaux, en s'intéressant à la manière dont la culture et l'histoire locale agissent sur les instruments comptables et, *vice-versa*, dans les organisations traditionnellement étudiées par les sciences de gestion : les entreprises<sup>97</sup>. Deuxièmement, j'introduis les travaux qui questionnent les systèmes comptables au sein des organisations de développement. Pour chacune de ces parties j'expose les principales innovations par rapport aux recherches classiques ou aux recherches précédemment décrites, puis je les incarne par les articles qui me paraissent les plus représentatifs.

## **1.2 L'ouverture des recherches comptables aux contextes non-occidentaux**

Depuis le début des années 2000, des recherches s'intéressent aux systèmes comptables dans les entreprises des pays du Sud (Iyoha et Oyerinde 2010; Uddin et Hopper 2001; Wickramasinghe et Hopper 2005) et à la profession comptable de ces mêmes zones géographiques (Sian 2006; Uche 2002). Elles considèrent la comptabilité et l'ensemble des instruments de gestion comme étant influencés et influençant les pratiques organisationnelles et plus largement les pratiques sociétales et culturelles (Sian 2006; Uddin et Hopper 2001; Wickramasinghe et Hopper 2005). Elles interrogent par conséquent, l'influence qu'exerce la culture, l'histoire et la politique locale (Wickramasinghe et Hopper 2005) ou globale (Uddin et Hopper 2001) sur ces outils. Par exemple, Wickramasinghe et Hopper (2005) étudient la mise en place d'un

---

<sup>96</sup> Comme les autres sciences. C'est d'ailleurs, comme je l'exposerai plus loin, la raison de l'émergence des études postcoloniales.

<sup>97</sup> Les organisations étudiées sont au départ des entreprises publiques, puis privées, comme l'attestent les résumés présentés plus loin dans le développement. Je n'ai pas recensé d'études portant sur des administrations publiques.

système de budgets dans une filature traditionnelle au Sri Lanka, dans un village cingalais. Cette recherche longitudinale retrace les différentes acquisitions, d'abord par l'État, puis, suite à une vague de privatisations, par des propriétaires privés. L'introduction de ce système doit composer avec l'organisation féodale. Ce système ne fait aucune distinction entre celui qui travaille et celui qui détient le capital. Il permet à chaque villageois de cultiver une terre pour subvenir aux besoins de sa famille, même si elle ne lui appartient pas. Ceci s'oppose à la logique capitaliste occidentale. De plus, dans la culture locale, les employés se décrivent comme ayant le devoir de cultiver la terre en plus de leur travail d'ouvrier textile. Les ouvriers revendiquent donc d'avoir du temps pour pratiquer cette activité, en plus du travail dans la filature. Les objectifs sur lesquels les budgets sont alignés sont donc révisés pour satisfaire cette exigence. Également, l'introduction du système budgétaire doit faire face à la dichotomie ethnique de l'île et aux conflits entre les Tamouls et les Cingalais. De fait, les auteurs exposent qu'à la suite de la privatisation, les nouveaux propriétaires de la filature étaient en majorité des Tamouls<sup>98</sup> Indiens. Pour permettre d'implanter un système de management budgétaire correspondant aux exigences de ces derniers, ils durent s'appuyer sur les anciens cadres cingalais de l'entreprise.

Quant à Uddin et Hopper (2001), ils s'intéressent aux influences exercées par les principes régissant les types de gouvernement politique sur les systèmes comptables en période postcoloniale. En étudiant une industrie produisant du savon au Bangladesh, ils démontrent que les types de contrôle politique se répercutent sur les types de systèmes de contrôle dans l'entreprise étudiée. Ayant obtenu son indépendance<sup>99</sup>, le Bangladesh se dote d'un régime politique s'appuyant sur les syndicats, force majeure dans la guerre contre le Pakistan. Le gouvernement contrôle le pays, via la négociation avec ces derniers et le charisme de ses dirigeants. L'entreprise étudiée est alors une entreprise publique. Les instruments de gestion et leur application dans cette dernière sont soumis à ces mêmes tractations entre gouvernement et syndicats, puisque les propriétaires se réfèrent à l'État et les salariés aux unions de travailleurs. Au sein de l'entreprise les mêmes rouages bureaucratiques que ceux développés dans la sphère étatique se retrouvent. Deux systèmes comptables apparaissent en parallèle, totalement découplés l'un de l'autre. Le premier est composé

---

<sup>98</sup> Les Tamouls vivent au Sri Lanka, où ils sont minoritaires et au Tamil Nadu, État du Sud-Est de l'Inde, où ils sont majoritaires.

<sup>99</sup> Le Bangladesh obtient son indépendance du Pakistan en 1971. Le Pakistan avait été créé en 1948, à la suite de l'indépendance Britannique, comme État à majorité musulmane, alors que l'Inde était, et est toujours, un pays à majorité hindouiste. Il était alors composé de l'actuel Pakistan et du Bengale Oriental. Bien que les deux parties du Pakistan regroupent majoritairement des populations de même confession, les différences ethniques entre les Ourdous et les Bengalais eurent raison de l'unité.

de *reporting* et de budgets, destinés à un public externe ; il est élaboré de sorte que l'entreprise apparaisse comme gérée rationnellement. En revanche, les décisions internes sont prises à partir des rapports de force entre les groupes, reposant sur le charisme de leurs *leaders*, et non pas avec l'aide des instruments comptables. Dans un second temps, à la fin des années quatre-vingt, le gouvernement, suivant la tendance néolibérale mondiale (Darnot et Laval 2010) et s'appuyant sur le développement d'une classe sociale issue du monde des affaires, ainsi que sur le Fond Monétaire International (FMI), met en place des réformes pour libéraliser l'économie suivant un plan d'ajustement structurel. Par conséquent, il ouvre le capital de l'entreprise. Suivant les principes de l'administration de l'économie de marché<sup>100</sup>, des outils de gestion sont élaborés pour assurer la transparence aux actionnaires. En revanche, l'attention accordée aux salariés et leur pouvoir de revendication décroît. Les salaires sont diminués et des techniques de contrôle coercitif sont mises en place. Cet article insiste donc particulièrement sur l'influence des styles de gouvernement sur les politiques de gestion des entreprises.

### **1.3 L'ouverture des recherches comptables aux organisations de développement**

Encore plus récemment, des chercheurs en comptabilité ont commencé à porter un intérêt aux organisations de développement et aux instruments de gestion qui sont associés pour gérer les programmes. Ils ont, par ce biais, élargi les horizons des recherches en comptabilité. En suivant la tradition des recherches critiques visant à peser le poids et la responsabilité du rendu des comptes sur les grands problèmes de société, ils ont introduit un nouvel objet de recherche : la pauvreté<sup>101</sup>. Certains s'interrogent sur les systèmes comptables servant à allouer les financements des programmes de subventions puis à vérifier la bonne allocation de ces fonds (Annisette 2004; Neu, Ocampo Gomez et al. 2006). D'autres discutent les interactions entre les instruments de gestion des programmes de développement et les populations locales et leurs cultures (Jayasinghe et Wickramasinghe 2011).

Le premier groupe d'auteurs met en avant le pouvoir des institutions internationales de développement sur les pays du Sud. Ce pouvoir est incarné par les instruments comptables. Par exemple, Neu, Ocampo-Gomez, Graham et Heincke (2006), s'intéressent à la Banque Mondiale et aux outils financiers que cette institution

---

<sup>100</sup> Comme, elle est pratiquée en Occident.

<sup>101</sup> Il serait injuste de limiter l'introduction d'une telle problématique aux seuls pays du Sud. Walker (2010), dans un article historique raconte comment le stigmatisme du pauvre et, par effet de ricochet, sa définition sociale, étaient construits via les registres comptables sous l'époque victorienne.



utilise pour financer les programmes publics. Pour ce faire, ils prennent le cas des politiques d'éducation en Amérique Latine. Ils apparentent ces techniques comptables à des mécanismes de gouvernementalité<sup>102</sup> qui structurent le champ de l'éducation en Amérique du Sud. Ils démontrent que les changements qui s'opèrent dans ce champ transforment la manière d'éduquer pour satisfaire les exigences de la Banque Mondiale. Ils montrent, en d'autres termes, que par des mécanismes comptables, les principes des institutions internationales sont traduits dans les politiques locales. Quant à Neu, Shiraz-Rahaman, Evrett et Akindoyomi (2010), ils s'intéressent aux mécanismes comptables utilisés par le FMI lors de la mise en place des plans d'ajustement structurel. En étudiant particulièrement le cas du Nigéria, ils démontrent que les effets attendus d'assainissement financier, et par conséquent, le rétablissement de la bonne santé économique du pays, sont mitigés. Les outils comptables, décrits comme une manière particulière d'agir et de penser, sont donc élaborés comme le vecteur universel permettant de transformer les habitudes locales. Face aux spécificités sociales, culturelles et politiques locales, les auteurs montrent que les instruments de gestion ont du mal à apporter les résultats escomptés. Ils dévoilent donc une certaine capacité de résistance des populations du Sud face aux principes imposés.

Déplaçant leur niveau d'analyse, par rapport aux études précédentes résumées Jayasinghe et Wickramasinghe (2011), portent leur intérêt sur un programme de développement déployé dans un village de pêcheurs du Sri Lanka. Ils étudient, en mobilisant Bourdieu (1970), la reproduction des dominations locales par les instruments comptables. Ce programme, instauré par le gouvernement sur recommandation de la Banque Mondiale, vise à repenser la manière d'allouer les ressources parmi les villageois afin de permettre à chacun de posséder les moyens d'améliorer ses propres conditions de vie. Cette allocation des ressources est réalisée par le biais d'outils comptables, appelés dans le jargon des « ONG » « *Development accounting tools* ». Le projet de développement est basé sur des principes, proche de la théorie des capacités élaborée par A. Sen (1999), visant à permettre aux individus de se « développer » par eux-mêmes<sup>103</sup>. Or, l'article démontre que les populations locales les plus favorisées sont plus aptes à comprendre et à utiliser les outils comptables que les populations défavorisées. Les élites locales se retrouvent au final fortement avantagées dans l'allocation des ressources aux dépens des plus démunis. La redistribution des ressources n'a donc pas lieu.

---

<sup>102</sup> C'est-à-dire la capacité, pour les gouvernements (ici au niveau mondial) à orienter les comportements des gouvernés.

<sup>103</sup> Cette idée est souvent résumée par le terme anglophone d'*empowerment*.

Ces recherches en comptabilité portant sur des objets non occidentaux sont construites pour beaucoup à partir d'une épistémologie critique, comme le démontre l'intérêt qu'elles portent à la question du pouvoir. Toutefois, au sein de ces recherches, certaines s'intéressent particulièrement à la domination de l'Occident sur le reste du monde.

#### **1.4 L'étude des objets comptables à la lumière de l'impérialisme**

La recherche que je propose, visant à investiguer l'*accountability* autour d'un programme destiné à faire du profit, tout en réduisant la pauvreté, s'inscrit dans la continuité des travaux étudiant des situations empiriques comptables pour en révéler la domination occidentale. Elle propose une interprétation de ce qui est perçu comme une conséquence de la domination occidentale dans la succursale malienne. Elle ne vise pas à faire une critique postcoloniale de la production de la recherche en comptabilité, mais des mécanismes du rendu de comptes. Elle s'inscrit, dans la continuité de la majorité des recherches d'inspiration postcoloniale de cette discipline des sciences de gestion<sup>104</sup>.

Dans leur globalité, les recherches en science comptables d'inspiration postcoloniale, s'intéressent principalement aux relations entre les outils et les populations non occidentales. En plus de positionner ces derniers comme des instruments de la domination, elle démontrent en quoi ils incarnent l'impérialisme occidental (Neu 2000). Quand elles portent, non pas sur les outils, mais sur la profession comptable, elles montrent en quoi cette profession est organisée et imprégnée de principes impériaux occidentaux (Annisette 2000; Annisette et Trivedi 2013; Gallhofer, Haslam et al. 2011). Enfin, elles investissent le champ comptable, pour déconstruire des idées reçues occidentales sur le reste du Monde (Kamla 2012).

Mon travail, appréhendé selon une posture postcoloniale, propose d'interroger l'*accountability* des salariés, non pas en privilégiant le rendu de compte formel, mais en étudiant ce dernier au sein d'un ensemble d'interactions sociales. Les outils étant un moyen formel de rendre compte, mon travail est donc plus proche du courant s'intéressant aux outils comme des vecteurs de l'impérialisme. En revanche, il ne vise pas à déconstruire une idée reçue issue de l'Occident sur le reste du monde, qui prend aussi place dans un contexte comptable (Kamla 2012), il ne s'intéresse pas non plus à la construction de la profession comptable dans les Suds (Annisette 2000 ; 2003). Par conséquent, pour permettre au lecteur de mieux saisir en quoi consistent ces approches

---

<sup>104</sup> Au sein des sciences de gestions, la théorie des organisations a plus amplement explorée cette question.

postcoloniales en comptabilité, je donnerai quelques exemples de ces travaux en commençant par les catégories les plus éloignées de mon travail.

#### **1.4.1 La profession comptable sous l'angle postcolonial**

Kalma (2012) prend le prétexte de la profession comptable pour explorer la manière dont les femmes exerçant ce métier en Syrie, perçoivent le port du voile et se définissent par rapport à ce dernier. Elle cherche par ce biais à questionner l'impression négative qu'a une partie des occidentaux face à la religion musulmane et particulièrement, sur le préjugé ponantais du port voile islamique<sup>105</sup>, repris par les entreprises occidentales, comme un instrument de domination des femmes, imposé par les hommes. Elle interroge donc des comptables en leur demandant comment elles perçoivent une telle pratique et comment elles se l'appliquent à elle-même dans leur quotidien professionnel. Cette étude révèle que les femmes portent le hijab pour plusieurs raisons : religieuse, sociale, mais également comme un signe anti-impérialiste pour montrer qu'elles résistent au dictat universalisant imposé de l'image de la femme libre d'inspiration occidentale. Il apparaît également comme un moyen stratégique pour les femmes qui, en portant un telle couvre-chef, obtiennent le respect de leurs collègues masculins et, par ce biais, une plus grande capacité de manœuvre. Le port du voile apparaît comme moyen d'augmenter leur liberté d'action.

Toujours à propos de la construction de la profession comptable mais, comme étant influencée par des critères impérialistes, Annisette (2000) montre, à l'aide d'une étude historique, comment la profession comptable s'est construite à Trinidad et Tobago, une ancienne colonie britannique. Elle expose qu'à la suite de l'indépendance, la profession comptable de cette île a dû se reconstruire dans la mesure où, sous l'Empire, les comptables étaient des britanniques envoyés par la métropole pour servir la colonie. De fait, la Grande Bretagne puissance coloniale économique, cherchait avant tout des ressources. Les comptables jouaient un rôle central dans ce système colonial. Une fois l'indépendance conquise, le corps professionnel a dû se reformer. Les comptables locaux ont créé leur propre corporation. Avec l'aide de l'université locale, ils ont tenté de mettre en place une formation, spécifique à l'ex-colonie. Toutefois cette dernière ne semblait pas former les comptables selon les standards attendus par les partenaires commerciaux de l'île : l'ex-colonie et les États-Unis. Par conséquent, l'association professionnelle s'est alignée sur le régime mis en place au Royaume-Uni pour délivrer une formation acceptable et a adopté les standards

---

<sup>105</sup> Elle-s'intéresse au port du hijab, c'est-à-dire du voile ne couvrant pas le visage, mais pas au niqab, ni à la burqa.

comptables de ces derniers. Dans cet article, Annisette (2000) met en avant la tentative d'émancipation de la profession comptable visant à proposer un modèle issu du « Tiers Monde ». Puis elle démontre son échec du fait de la domination de l'économie par l'Occident, imposant des standards internationaux à l'ensemble du monde. Ces derniers sont très proches du modèle états-unien, faisant des standards internationaux un outil de l'impérialisme.

#### **1.4.2 Les outils comptables comme instruments au service de l'impérialisme**

Enfin, des recherches conceptualisent les outils comptables comme des instruments de la domination occidentale (Alam, Lawrence et al. 2004; Neu 2000; Neu et Heincke 2004). Par exemple, Alam, Lawrence et Nandan (2004) s'intéressent à la Banque de développement fidjienne. Cette dernière fonctionne selon un mode impérialiste, incompatible avec la culture locale, induisant un échec des politiques de développement. Ils mettent, premièrement, en avant la spécificité de la colonisation britannique dans l'île, portant sur le respect partiel des particularités locales. Notamment, ce type de colonisation n'a pas conduit à l'expropriation des terres comme dans de nombreuses autres parties de l'Empire Britannique. Suite à des accords entre les gouverneurs anglais et les chefs tribaux fidjiens, la terre a continué à être possédée et cultivée de façon collective. Suite à l'indépendance, le gouvernement, suivant la tendance mondiale, a mis en place des politiques de développement financée par la banque, pensée comme devant être économiquement et financièrement auto-suffisante. Par conséquent, elle a été dotée de systèmes de contrôle visant à assurer cette pérennité. Les prêts sont donc accordés selon des indicateurs bancaires basés sur la responsabilité individuelle de l'emprunteur, comme dans les banques occidentales. Toutefois, ce système, trop éloigné de l'organisation sociale collective, rebute les locaux. Sans argent, les aborigènes délaissent la terre pour d'autres activités. L'effet escompté de développement du secteur primaire via le support du secteur bancaire, s'est retourné contre lui-même. De plus, la banque a développé des programmes visant à privilégier les ethnies les moins favorisées, principalement les populations d'origine indienne, arrivées au Fidji pendant la période coloniale. Ces politiques se sont heurtées à l'incompréhension de la population aborigène, qui ne comprend pas pourquoi elle doit laisser une partie de ses terres à des populations immigrées. Ces programmes de développement, poussés par les employés de la Banque pour atteindre les objectifs, ont au final exacerbés les tensions ethniques au sein de l'île.

Les études postcoloniales en comptabilité ne restent pas cantonnées au Sud, mais à l'ensemble des anciennes colonies, incluant les colonies de peuplement (Neu 2000), aujourd'hui partie intégrante de l'Occident, suite aux génocides des populations aborigènes. En s'intéressant aux revendications relatives aux terres « achetées » par le

gouvernement aux populations amérindiennes canadiennes, Neu (2000) essaye de comprendre à partir de quelle évaluation comptable les transactions ont eu lieu au XIX<sup>e</sup> siècle. En s'appuyant sur le concept de gouvernementalité<sup>106</sup> développé par Foucault, il démontre que les instruments comptables ont été utilisés comme un moyen d'organiser la confiscation des territoires aux populations natives, de manière distanciée, en « occidentalisant » les habitudes des populations locales et, particulièrement, en changeant leur rapport à la terre. De fait, au départ, le gouvernement canadien échangeait les terres contre des cadeaux. Ces derniers correspondaient aux besoins du mode de vie de ces populations, par exemples, des armes pour la chasse. Au court du XIX<sup>e</sup>, les autorités décidèrent de changer de moyens de rémunération. Par ces échanges, les aborigènes devaient adopter un mode de vie européen, sédentarisé. Les autorités se mirent à distribuer, des stocks de semences et du matériel agricole, puis des bons pour des livres scolaires et pour des blouses d'écolier. Le gouvernement considéra alors que la population amérindienne sortait grandie de son nouveau mode de vie. Par conséquent, il baissa le montant des biens échangés. L'allocation du paiement de la terre est donc devenue un vecteur pour imposer un modèle civilisationnel et pour acheter une terre à moindre prix.

#### **1.4.3 L'étude de l'impérialisme à l'aide des théories postcoloniales au sein des recherches en comptabilité**

Les études présentées précédemment étudient la domination occidentale en convoquant principalement des cadres occidentaux pour expliquer les rapports de dominations. Par exemple, Jayasinghe et Wickramasinghe (2011) utilisent les concepts de « champ » et de « capital » empruntés à Bourdieu. Quant à Neu, Ocampo-Gomez, Graham and Heincke (2006), ils utilisent également Bourdieu (1970; 1980), mais cette fois en lui empruntant le concept d'habitus, qu'ils couplent avec celui de « gouvernementalité » élaboré par Foucault.

Or, un courant de recherche, issu de la littérature comparée et initié par des chercheurs originaires des Pays du Sud s'attaque à dénoncer la domination de l'Occident sur le reste du Monde en commençant par la production de la connaissance. Les auteurs regrettent que la science ne soit produite qu'à partir d'un regard occidental. Elle ne forge par conséquent qu'un savoir ponantais centré et universaliste, niant les diversités culturelles et ne laissant pas la parole aux non-occidentaux pour parler

---

<sup>106</sup> C'est-à-dire la capacité, pour les gouvernements (ici au niveau mondial), à orienter les comportements des gouvernés.

d'eux-mêmes<sup>107</sup>. Ce courant, porte le nom d'approches postcoloniales<sup>108</sup>. Ses principaux représentants sont : l'Américano-Palestinien Edward Saïd<sup>109</sup>, les Indiens Homi Bhabha<sup>110</sup> et Gayatri Chakravorty Spivak<sup>111</sup>, le Congolais Valentin-Yves Mudimbe<sup>112</sup> et le Camerounais Achille Mbembe<sup>113</sup>. Bien que forgeant leur théories sur les concepts de penseurs occidentaux tels que Foucault (1966; 1969) ou Derrida (1967), ils reprochent à ces derniers de vouloir dénoncer l'oppression des opprimés en parlant à la place des non-occidentaux, au lieu de « parler des non-occidentaux » (Mbembe 2006; Spivak 1988). Cette critique a eu un certain écho au sein des recherches en comptabilité, qui ont aussi tenté depuis quelques années de réfléchir à la domination de l'Occident via les instruments de gestion sur le reste du monde en mobilisant les concepts développés par ce champ de la littérature comparée<sup>114</sup>. Cet emprunt reste tout de même marginal (Cooper et Ezzamel 2013; Neu 2000; Neu et Heincke 2004) et principalement basé sur les travaux de Saïd (1978; 1993).

Ce travail s'inscrit dans la continuité de ces travaux. Cependant, il s'en distingue par deux aspects. Premièrement, la littérature s'est concentrée sur des régions issues de l'ancien empire britannique. La colonisation britannique se caractérise par la domination économique et laisse, par conséquent, une certaine liberté aux populations

---

<sup>107</sup> Voir notamment la critique de Spivak (1988) adressée à Foucault et ceci malgré le fait qu'elle s'appuie largement sur cet auteur pour forger son propos sur la gradation de la parole donnée aux subalternes.

<sup>108</sup> Il est principalement développé dans les universités anglophones.

<sup>109</sup> Il enseigne jusqu'à sa mort à Columbia (New York)

<sup>110</sup> Enseignant à Havard

<sup>111</sup> Enseignant-chercheur à Columbia

<sup>112</sup> Enseignant-chercheur à Duke

<sup>113</sup> Enseignant-chercheur à l'Université du Witwaterstrand (Johannesbourg) et à Duke. Contrairement aux autres intellectuels, cités ci-dessus, il enseigne et est rattaché au département d'histoire et de sciences politiques.

<sup>114</sup> La critique postcoloniale des recherches en comptabilité, ne porte pas sur la science produite, mais investigate des situations empiriques et démontre l'impérialisme occidental contenu dans ces situations. Au moins un article fait exception en s'attaquant aux études comparatives internationales. Samuel et Manassian (2011) produisent une critique radicale postcoloniale de la littérature en sciences comptables, qu'ils considèrent comme un outil au service de l'impérialisme occidental. De fait, ils étudient la construction des recherches internationales en comptabilité, définie comme regroupant les études comparées des différents styles nationaux, comme ayant émergé d'un espace qu'ils qualifient de postcolonial, car étudiant des objets qui sont apparus à la suite de la décolonisation. Cette période induit d'une part, le choix d'un modèle économique dû aux batailles entre le bloc de l'ouest ou de l'est et, d'autre part, l'entrée des pays décolonisés dans un modèle de production, visant à combler un 'retard de développement', qui lui permet d'acquérir la liberté de commercer. La comptabilité joue un rôle central, puisque le développement économique est mesuré par cette dernière. Les auteurs démontrent par une telle démarche que la production de normes internationales est à considérer comme un élément d'un programme de développement instrumentalisé par les États-Unis et que les recherches en comptabilité ont participé à ce mouvement impérialiste en insistant sur les similarités entre les modèles, plus que sur les différences. Ils démontrent ensuite que ce mouvement, orchestré par le principe de développement, s'est substitué à un autre principe : celui de globalisation, augmentant la dimension universalisante et, par ce biais, la domination américaine sur les standards comptables internationaux.

indigènes pour entretenir leur particularisme, si elles ne contraignent pas la liberté de commercer. Or, ce modèle diffère radicalement de la colonisation française, qui cherche à « civiliser » les autochtones (Yousfi 2014). Dès lors, en étudiant le cas d'une entreprise française implantée au Mali, cette thèse ouvre un terrain délaissé par les recherches en management. Cette contribution empirique permet de mieux saisir la diversité des influences postcoloniales. Deuxièmement, la plupart des recherches postcoloniales en management se concentrent sur la relation colonisateur-colonisé. Cette thèse opère un déplacement par rapport à la littérature, en élargissant le champ des interactions au-delà de la seule relation colonisateur-colonisé, révèle l'hétérogénéité de cette dernière catégorie et montre en quoi certains autochtones s'approprient les principes et les pratiques occidentales pour dominer et rejeter à leur tour certains de leurs compatriotes.

## 2 **Présentation des concepts issus des théories postcoloniales**

Cette recherche vise à démêler une situation complexe d'*accountability*, perturbée par la remise en cause d'un des objectifs d'un projet d'affaires destiné aux consommateurs de la Base de la Pyramide. De fait, les données empiriques collectées au Mali mettent en avant que la prise en compte de la réduction de la pauvreté est perçue par certains salariés maliens comme dégradante. En effet, ces salariés s'identifient dans leur travail à l'Occident, et rejettent le produit du fait des populations qu'il vise, puisqu'ils considèrent qu'elles appartiennent au monde « non-développé ». Le monde des affaires s'oppose donc à celui du développement. Une fracture apparaît en filigrane, au sein d'une société malienne.

Dans cette section, je présente les concepts me servant à saisir les phénomènes empiriques autour de l'idée de fracture imposée par l'Occident au reste du monde, et qui se déplace dans « ce reste du monde ».

Pour analyser ce rejet consistant à scinder le monde en deux (Orient/ Occident ; développé/ non développé ; pauvres/ riches ; industrialisé/ non industrialisé), j'utilise le concept d'Orientalisme développé par Saïd (1978, 1993). Pour expliquer le désir de l'Occident, je fais un emprunt à Fanon, qui réfléchit au désir de l'Homme Noir à devenir Blanc, avant de terminer par un retour sur la notion de développement, comme ayant été érigée par l'Occident pour marquer sa différence et sa supériorité (Escobar 1988; 1994; Rist 1996).

## 2.1 La création de l'Orient par l'Occident, ou la construction de l'Autre par la dualité

L'objectif de Saïd dans son ouvrage *Orientalisme* (1978) est de proposer une généalogie de la construction du terme 'Orient', qui vient s'opposer au terme 'Occident' et pose alors le monde scindé en deux sphères. Saïd soutient que l'Orient est un espace géographique construit et qui n'a de sens qu'en Occident, où il a été élaboré. Dans *Orientalisme*, il cherche, à déconstruire les idées reçues et simplistes proposées par l'Occident pour décrire ce qu'il appelle 'l'Orient', c'est-à-dire les mondes arabo-musulmans. D'un point de vue téléologique, il revendique une meilleure connaissance des stéréotypes des uns sur les autres, pour permettre aux différentes cultures de mieux s'accommoder.

L'auteur est né en Palestine et a grandi en Egypte, alors toutes deux colonies anglaises. Il possède par son père la nationalité américaine<sup>115</sup>. Après avoir suivi une scolarité dans le système secondaire britannique, il a fait ses études supérieures à Harvard, avant de prendre un poste à l'université de Columbia, à New York. Il se décrit comme évoluant dans un espace entre la culture occidentale et la culture moyenne-orientale. Il n'est pas tout à fait Arabe, il n'est pas tout à fait Américain. Ce positionnement hybride, est à l'origine de son questionnement et de sa volonté de réhabiliter la diversité du monde arabo-musulman auprès de la société occidentale en général et des États-Unis en particulier<sup>116</sup>.

En sa condition de professeur de littérature comparée, Saïd se base sur un ensemble de textes d'auteurs issus des empires coloniaux, britanniques et français, pour démontrer sa thèse<sup>117</sup>. A partir de ce corpus, il démontre, en en déconstruisant les fondements,<sup>118</sup> que cette entité 'Orient' prend forme suite à la campagne napoléonienne en Egypte, sous la plume de ces auteurs occidentaux qui romancent une expérience de voyage<sup>119</sup>, pour présenter cet espace géographique. Ces œuvres ont, au-delà de leur dimension artistique, une visée scientifique. Les Européens se rendent dans ces territoires exotiques, qu'ils décrivent par rapport à leur propre perception du monde, influencés par leur propre culture<sup>120</sup>. Cette littérature, s'inscrivant dans la

---

<sup>115</sup> Son père a obtenu cette nationalité après avoir combattu dans la légion étrangère états-unienne.

<sup>116</sup> Ce désir survient pour faire face à la prédominance, en géopolitique et dans les médias de l'évocation d'une représentation faussée du Moyen-Orient.

<sup>117</sup> Il s'appuie par exemple sur les œuvres littéraires de Flaubert, de Balzac, ou de De Lamartine.

<sup>118</sup> Il procède en s'inspirant de la méthode archéologique de Foucault

<sup>119</sup> Par exemple, Lamartine s'appuie sur ses séjours au Liban et en Palestine.

<sup>120</sup> Saïd note que cette idée d'Oriental est présente dans l'imaginaire collectif européen depuis l'Antiquité, mais qu'elle ne prend forme, avec des critères précis, qu'à partir du XIX<sup>e</sup> siècle, période des campagnes napoléoniennes, puis des conquêtes conduisant à la création des empires coloniaux.



mouvance du romantisme, privilégie les grandes descriptions imagées, chargées d'émotions et de regrets de la bataille perdue<sup>121</sup>. Cette description du Levant est divulguée aux publics occidentaux, qui se représentent alors l'Orient à partir de cette image romancée.

Par sa critique des textes littéraires, Saïd montre que ces auteurs construisent l'image d'un 'Oriental' en tant qu'Autre et cela, en le décrivant et le qualifiant en contraste avec leurs propres références. L'Oriental est ce que n'est pas l'Occidental. Cette représentation est construite sur la différence perçue. Au-delà de la production d'un Autre, un tel processus descriptif conduit à une division dichotomique du monde. Il y a « eux », il y a « nous », où « eux » représentent ce que le « nous » n'est pas. Par conséquent, l'Orient devient pour Saïd une « invention européenne » (1978, p 1), une « idée, dont l'histoire et la tradition de pensée, dont l'imaginaire et le vocabulaire, n'a de réalité et du contenu que par et dans l'Ouest<sup>122</sup> (1978, p 5)». En d'autres termes, l'Orient est une production occidentale, qui permet au « nous » de dire qu'il connaît le « eux », un « eux » correspondant à une production mythifiée, construite à partir d'une perception historiquement et culturellement située.

Cette production mythifiée s'apparente à la production d'un savoir<sup>123</sup>. Elle prend forme de manière institutionnalisée dans les départements d'Université d'études orientales et consiste à donner une identité à cet Autre. Saïd le définit comme le concept central de son livre de 1978, sous le terme d'Orientalisme, qu'il définit comme « un système de savoir à propos de l'Orient, une grille acceptée pour traduire l'Orient vers la conscience de l'Ouest »<sup>124</sup>, c'est-à-dire « une manière de penser à partir d'une distinction ontologique et épistémologique fabriquée entre 'l'Orient' et 'l'Occident'<sup>125</sup> (1978, p 2).»

Une telle posture induit une relation de domination, où l'Occidental produit un savoir sur un Autre en ne lui laissant pas la possibilité de s'exprimer lui-même. L'Occidental, parle à la place de l'Oriental. L'Oriental est l'objet d'une étude descriptive, réalisée par l'Occidental, qui est le seul sujet de l'étude. Un tel positionnement produit un rapport de force en faveur de l'Occident, qui a la maîtrise

---

<sup>121</sup> Pour les auteurs français, l'abandon de l'Égypte est omniprésent.

<sup>122</sup> "An idea that has a history and a tradition of thought, imaginary and vocabulary that have given it reality and presence in and for the West."

<sup>123</sup> L'influence de Foucault est primordiale dans le travail de Saïd.

<sup>124</sup> "A system of knowledge about the Orient, an accepted grid for filtering through the Orient into Western consciousness, just as that same investment multiplies the statements proliferating out from Orientalism into the general culture."

<sup>125</sup> "A style of thought base upon an ontological and epistemological distinction made between "the Orient and "the Occident".

de la création de l'identité de l'Orient, et permet ainsi à l'Occident d'imposer sa position hégémonique (Gramsci 1971).

La création de 'l'Orient' par l'Occident n'est pas sans conséquences sur la création de l'Occident lui-même. La description d'un Autre, par la différence de ce que « nous percevons être », permet de renforcer le contenu de ce que « nous croyons être » et par ce biais, construire et consolider notre identité. C'est donc un processus de description réflexif que met en lumière, Saïd (1978).

## 2.2 La réponse de l'Orient : la résistance à l'impérialisme

Saïd étend sa critique à l'ensemble des anciennes zones colonisées, notamment à l'Inde, à l'Afrique Subsaharienne et aux Antilles dans *Culture et impérialisme* (1993). Il souhaite « élargir la perspective [d'Orientalisme] [...] pour dessiner une topologie générale des rapports entre l'Occident moderne et ses territoires d'outre-mer » (Saïd 1993, p 11). A partir des textes produits<sup>126</sup> par les auteurs européens<sup>127</sup>, mais aussi par des auteurs issus des colonies, tels Léopold Sédar Senghor ou Aimée Césaire, il continue son exploration de la construction des deux pôles : Orient, correspondant alors au reste du monde et Occident ; toujours, l'un par rapport à l'autre et à travers le temps. Dans cet ouvrage, il déplace la critique vers l'époque coloniale et transpose la dichotomie entre le colonisateur et le colonisé. Il expose que ces deux pôles se sont construits ensemble, mais en opposition. Ils sont par conséquent interdépendants. En d'autres termes, il revient sur la construction du « eux » et du « nous » en stipulant que les deux se sont construits ensemble, créant deux phénomènes. Le premier correspond à la main mise de l'Occident sur l'Orient c'est-à-dire l'impérialisme. Ce dernier conduit à la création du deuxième phénomène : la résistance de l'Orient à cet Occident qui cherche à le dominer. Saïd parle de « culture impériale » et de « résistance à l'Empire » pour qualifier cette nouvelle division bilatérale. Par conséquent, Saïd (1993) montre que le colonisé et le colonisateur se constituent ensemble, l'un essayant de dominer, l'autre de résister. Deux identités apparaissent, formées par leurs interactions inégales. Par la mise en avant de ce phénomène de résistance, Saïd, montre que « l'Autre » a une voix. Toutefois, s'il a une capacité à être sujet, cette capacité est influencée par le colonisateur, qui impose des cadres pour se penser par rapport ce dernier. Il a donc une voix dans la soumission.

---

<sup>126</sup> Il s'appuie également sur d'autres types d'œuvre artistique, telles que la peinture (il fait référence à Eugène Delacroix et ses Odalisques) ou la musique (Il écrit un chapitre entier où il déconstruit Aïda de Verdi).

<sup>127</sup> Il s'appuie par exemple sur les œuvres de Conrad, Kipling (sur l'Inde), de Camus (sur l'Algérie).

L'impérialisme force l'adaptation du colonisé, qui, pour résister au colonisateur, doit adopter certains de ses codes, de ses valeurs, pour mieux le rejeter. Par exemple, c'est par des textes écrits en français, c'est-à-dire la langue du colonisateur, que Césaire a construit son concept de négritude.

### 2.3 La conséquence de l'impérialisme : le désir de l'Occident

L'œuvre de Saïd (1993) est fortement inspirée du travail de Frantz Fanon<sup>128</sup>, un psychiatre martiniquais, qui a travaillé en Algérie et écrit sur l'émancipation du colonisé. Une partie de son travail consiste à penser la construction de l'identité du Noir par rapport aux Blancs à partir du désir de l'Homme Noir à être Blanc, c'est-à-dire à dépasser son statut d'inférieur. Fanon se replace donc au cœur de la domination raciale, qui est d'ailleurs en partie un des arguments avancé pendant la période coloniale pour justifier cette colonisation. Dans *Peau noire, masques blancs* (1952), Fanon soutient que le Noir construit sa propre identité par rapport au Blanc, qui est représenté comme supérieur. Un tel présupposé, conduit le Noir à se construire dans un premier temps comme inférieur, qui le conduit à désirer devenir Blanc. Il cherche à agir comme eux. Les éléments qui sont identifiés comme étant spécifiques aux blancs, sont posés comme les standards à atteindre. Parmi ces standards, la maîtrise de la langue française, prend une place particulière. De fait, l'idée stéréotypée du Noir repose, pour Fanon sur deux critères : la couleur de sa peau et la manière de s'exprimer en « petit nègre ». Si la couleur de la peau renvoie à un critère acquis, le langage s'apprend. En acquérant les codes d'une langue l'individu s'approprie les critères de la civilisation qui lui correspondent. Fanon, écrit à ce propos : « Un homme qui possède le langage possède par contrecoup le monde exprimé et impliqué par ce langage » (Fanon 1952, p 14). Petit à petit, en cherchant à s'identifier à un Blanc et à se performer selon les critères sociaux et culturels de la métropole, le Noir oublie sa propre identité.

Dans *Orientalisme* (1978), Saïd déplace la frontière de « races » vers une dichotomie entre l'Occident et l'Orient ; Orient, qu'il identifie dans *Culture et impérialisme* (1993) au reste du monde et qui prend forme dans la dichotomie : « eux » et « nous ». Le Noir, comme « l'Orient » est un construit social émanant des zones impérialistes du monde. Toutefois, ces zones influentes, fixent les standards et conduisent le reste du monde à aligner et donc à transformer leurs comportements.

---

<sup>128</sup> Cette influence est particulièrement forte dans *Culture et impérialisme*, où Saïd convoque les écrits de Fanon pour parler de la résistance antillaise, puisque Fanon est martiniquais, mais aussi algérien, puisque c'est en Algérie que Fanon a principalement exercé et a développé sa pensée autour de la réappropriation nécessaire de la terre par les colonisés (voir *Les Damnés de la terre* (Fanon 1961)).

Dans la continuité de cette transformation, à la fin *d'Orientalisme*, Saïd note un certain mouvement de l'Orient contemporain vers les caractéristiques de l'Occident et notamment vers la culture états-unienne. Cette transposition de l'Orientalisme est par exemple incarnée et rendue visible par la production d'écrit, sur « l'esprit de l'oriental », par des Moyen-orientaux eux-mêmes. Saïd explique que cet aspect est une conséquence de la transformation du monde arabo-musulman en un « satellite intellectuel, culturel et politique des États-Unis » (Saïd 1978, p 322). Un tel fait apparaît concomitant avec le niveau, relativement faible des Universités de cette région du monde. Saïd regrette, tout en en comprenant les raisons, que les étudiants partent faire leurs études en Occident et notamment aux États-Unis. Quand ils reviennent au pays, ils appliquent les techniques, normées et culturellement construites, qu'ils ont apprises au pays de l'Oncle Sam. Deuxièmement, Saïd note une montée du consumérisme dans cette partie du monde, dont les signes les plus représentatifs pour l'auteur sont la popularité des marques américaines, telles que Coca-Cola et la marchandisation du pétrole, destiné avant tout au marché américain. Liant ces deux éléments, Saïd note qu'une classe supérieure s'est formée dans l'alignement de ces changements. Elle se professionnalise principalement dans l'ingénierie, l'économie et le commerce. Cette classe transforme la société orientale en une société de marché, au nom du principe supérieur incarné par l'Ouest : « la modernité » (Saïd 1978).

Les rejets des assimilations occidentales par le reste du monde sont de moins en moins importants pour les populations orientales. Par conséquent, ce monde, qui avait été décrit comme différent par rapport à l'Occident, devient de plus en plus similaire<sup>129</sup>. Il devient plus désirable que devant être rejeté (Saïd 1978).

#### **2.4 La dichotomie Orient / Occident, caractérisée d'un point de vue économique : « développé » / « Sous-développé » - « en voie de développement »**

La dichotomie entre le « nous » et « eux », se décline selon les différentes caractéristiques de ces deux mondes, édifiés comme différents : « Noirs » / « Blancs », « Orient » / « Occident », mais aussi « Pays développé » / « Pays non-développé », « Pays industrialisé » / « Pays non-industrialisé » ou « Pays riche » / « Pays pauvre ».

Le terme « développé » fait appel dans l'imagerie collective au progrès, au bien être, à la justice sociale et au développement économique (Rist 1996). Toutefois,

---

<sup>129</sup> A la suite de Saïd, un autre auteur postcolonial, d'origine indienne, Bhabha (1994) développera cet aspect en démontrant que lorsque le colon et le colonisateur se rencontrent, ils s'imprègnent mutuellement de leurs cultures et se transforment mutuellement.

l'emploi d'un tel terme du générique, pour qualifier deux ensembles de pays, se rapportant à l'Orient et à l'Occident, est en lui-même significatif de la domination des pays occidentaux sur le reste du monde. Il fait référence à une action dynamique, en cours. En d'autres termes, il porte en lui cette idée de trajectoire référée à un standard vers lequel il faut tendre, mais qui n'est pas encore atteint. Il renvoie globalement à une idée de retard par rapport à un modèle incarnant le progrès, le bien-être, la justice sociale et le développement économique ; à une forme « embryonnaire » (Rist 1996, p 123) par rapport à un référent, en l'occurrence imposé par l'Ouest. Par conséquent, classer les pays en deux catégories, selon la gradation d'un standard imposé par l'un des deux groupes, revient à valoriser un groupe et dégrader l'autre.

De plus, le terme de « sous-développé », (remplacé aujourd'hui par « en voie de développement », car jugé moins négatif), est apparu dans les dix années qui ont suivi la fin de la deuxième guerre mondiale (Escobar 1988; Rist 1996). Cette période possède plusieurs caractéristiques particulières qui, mises bout à bout, expliquent l'apparition de cette nouvelle division du monde. Premièrement, elle prend forme pendant la décolonisation, laissant des pays 'abimés' par les pillages de la colonisation et pour certains par les ravages des guerres d'autodétermination. Deuxièmement, le contexte géopolitique de la guerre froide joue un rôle dans cette stratification du monde. L'émancipation de ces pays peut laisser croire, au Bloc de l'Ouest, qu'ils peuvent mettre en place des programmes économiques qui ne s'alignent pas sur la conception capitaliste en développant un modèle spécifique, comme le revendiqueront les tiers-mondistes, ou, pire, en s'alignant sur le modèle communiste du bloc de l'Est (Escobar 1988; Samuel et Manassian 2011). Troisièmement, cette période est caractérisée par le développement de la science économique et des techniques de planification, appuyées par le succès du plan Marshal (Escobar 1988). C'est notamment à ce moment-là que Rostow, économiste et conseiller du président Johnson élabore son modèle de développement en cinq étapes : société traditionnelle, condition préalable de décollage, décollage, phase de maturité et âge de consommation de masse (Rostow 1960). Ce dernier modèle martèle que la configuration à atteindre est bien celle proposée par les États-Unis et les États de l'Europe de l'Ouest. La réussite du plan Marshall laisse penser qu'il suffit d'organiser et de financer pour relancer les économies. Quatrièmement, les États-Unis se sont reconstruits, après la crise des années 1930, en produisant pour appuyer l'effort de guerre des Alliés. Pour permettre à leur situation économique de se maintenir, les États-Unis doivent trouver des nouveaux leviers de croissance (Amin 1976). Ils développent donc un discours général, dont

l'exemple le plus significatif est probablement la Doctrine Truman en 1947<sup>130</sup>, consistant à exposer qu'il existe un modèle universel, désirable que chaque État doit atteindre, et reposant sur une civilisation industrielle garantissant la liberté de commercer (Escobar 1988). Ce discours sur le développement conduit à créer un standard et à l'imposer à l'ensemble du monde, celui de la société industrialisée, ouverte au consumérisme. Les pays nouvellement indépendants doivent l'atteindre pour s'ériger au niveau des États considérés comme les plus avancés. Pour atteindre ce modèle, des politiques 'de développement,' orchestrées et financées principalement par des institutions occidentales, telles que la Banque Mondiale ou le FMI sont mises en place et financées par les pays occidentaux. Elles conduisent à planifier l'ensemble des politiques de ces pays, identifiés comme en retard ; retard qu'il faut combler en suivant la direction indiquée et encadrée par l'Occident. Le développement en général et les politiques de développement en particulier, incarnent une nouvelle configuration d'ingérence et participent à une nouvelle forme d'impérialisme indexée sur le niveau de consommation (Escobar 1994). Elles conduisent à fracturer le monde entre « les pays industrialisé ayant atteint un niveau de consommation de masse » et « les pays non-industrialisés ».

Un ensemble de critères qualifie cet écart de développement, à commencer par le niveau de pauvreté, qui devient en lui-même, un moyen d'identifier ce groupe de pays, puisqu'il répond aussi à l'appellation « pays pauvres », renvoyant à une nouvelle dichotomie entre l'Orient et l'Occident, répondant au couple : « pays pauvres » / « pays riches ». La pauvreté devient alors, dans les imaginaires collectifs<sup>131</sup>, une caractéristique très facilement identifiée aux pays du Sud et rappelant l'écart et par ce biais l'infériorité des pays du Sud (Rist 1996).

Les salariés qui travaillent dans la succursale malienne étudiée dans cette recherche s'identifient dans leur travail à l'Occident, puisqu'ils appartiennent au monde des affaires, c'est-à-dire celui de la consommation. En revanche, développer des produits destinés à la Base de la Pyramide, c'est-à-dire pour les pauvres, qui plus est, en agissant pour améliorer leur niveau de vie, consiste à s'ouvrir au monde « en voie de développement ». En rejetant les projets de la Base de la Pyramide, par la perturbation de l'*accountability*, ils marquent une fracture entre ce « monde des

---

<sup>130</sup> Discours prononcé devant le Congrès Américain, visant à proposer une nouvelle politique diplomatique pour contrer le Bloc de l'Est. Il est considéré comme le premier discours anti-communiste. Le point IV est consacré aux pays les moins favorisés.

<sup>131</sup> J'ai pu remarquer dans lors de mes divers passages dans ces pays des Suds et peut-être encore plus en Afrique de l'Ouest, que le Nord est associé à l'abondance et à une croyance selon laquelle la pauvreté était inexistante.

affaires », rattaché à l'Occident, car renvoyant à des modalités de pays en voie de développement et le monde « du développement », qui par un combat contre la pauvreté, doit encore rattraper l'écart entre les deux mondes.

## Chapitre 8. Méthodologie

Ce travail doctoral vise dans sa totalité à recentrer la conceptualisation d'*accountability*, développé par Roberts (1991; 1996), sur ses deux dimensions : sociale et hiérarchique. Plus spécifiquement, il ambitionne d'opérer un déplacement par rapport à la majorité des recherches en comptabilité pour étudier le rendu des comptes non pas seulement autour des outils comptables, mais comme un ensemble d'interactions au sein desquelles des instruments de gestion entrent en jeu. Il a été établi que cette conceptualisation trouve ces fondements dans la sociologie pragmatique américaine (Blumer 1969; Garfinkel 1967; Mead 1934). Comme cela est déjà le cas dans la première partie méthodologique, je reprends dans cette deuxième partie empirique les fondements de cette école de pensée, c'est-à-dire un positionnement interprétativiste et compréhensif par rapport à des données qualitatives collectées à partir d'entretiens compréhensifs (Becker 1963) et d'observations participantes (Whyte 1943). Je suis également les principes des recherches comptables interprétativistes (Ahrens, Becker et al. 2008), en m'efforçant d'interpréter les données empiriques à la lumière d'un cadre théorique, permettant de renforcer la pertinence du message émergeant de ces dites données.

Cette deuxième partie empirique se concentre sur la question de l'*accountability* au niveau des groupes et plus particulièrement quand certains membres contraignent l'*accountability* d'autres membres. Ce travail, porte spécifiquement sur une situation pour laquelle l'objectif sur lequel il faut rendre des comptes, est remis en cause (dans ce cas : l'intégration de la prise en compte de la pauvreté par les entreprises), qui plus est, dans le contexte d'une succursale d'un groupe français dans une ancienne colonie. Le terrain révèle un désir fort d'appartenance à l'Occident, comme raison principale pour laquelle le processus d'*accountability* est obstrué. Ce désir d'appartenance à l'Occident est un élément révélé par les approches postcoloniales. J'ai donc choisi de traiter l'*accountability* contrainte sous l'angle postcolonial, c'est-à-dire sous le prisme de la domination de l'Occident sur le reste du monde. Un tel positionnement s'inscrit dans la continuité d'une approche critique et humaniste (Saïd 1978), visant à révéler un état du monde à partir des rapports entre les communautés. Cette analyse critique porte ici sur une translation de la domination Ouest/ Est à l'Est. Je souhaite donc plus encore que dans la partie précédente, suivre une démarche interprétativiste et critique (Morales 2009) révélant des rapports de pouvoir.

Je concède une fois de plus, porter un regard subjectif sur des faits, pour proposer un récit scientifique sur cette situation postcoloniale. Afin d'éclairer au mieux ce récit je tente de rapporter les éléments qui je pense ont orienté sa construction



(Beaud et Weber 2010), sans pour autant attester que cette série d'hypothèse est exhaustive (Morales 2009).

Comme évoqué dans la première partie méthodologique, je porte depuis plusieurs années un intérêt aux questions liées à la pauvreté. J'ajoute que l'histoire coloniale et postcoloniale, autour de la domination du monde 'Blanc' m'a toujours beaucoup interpellée. À une certaine époque, antérieure à cette thèse, elle faisait même écho à une certaine culpabilité, puisque je me sentais historiquement rattachée aux peuples colonisateurs. J'admets qu'il est probable que mon intérêt pour les questions de pauvreté au Sud soit lié à ma volonté de comprendre ce passé Nord/Sud. Je pense également que mon éducation, dans un environnement marqué par la théologie de la libération, m'a sensibilisée à la question des inégalités, notamment celles de la possession des terres, et a nourri ma réflexion personnelle, depuis un très jeune âge, autour des problématiques de domination<sup>132</sup>. Je concède donc porter un regard favorable sur les populations démunies, contrairement à celles possédant de nombreuses ressources du fait de leur milieu social.

Ainsi par soucis de cohérence épistémologique et méthodologique entre le but poursuivi dans cette recherche et le cadre théorique mobilisé - les théories postcoloniales, principalement à partir des travaux de Fanon (1952; 1961) et Saïd (1978; 1993) - je suis l'enchaînement indiqué ci-dessous. Dans un premier temps, j'expose ma démarche, inductive et inspirée des travaux de Becker (1998) pour montrer comment mon objet de recherche s'est constitué petit à petit, c'est-à-dire le rendu de comptes autour d'un produit spécifique, le produit A, dans une succursale de l'Afrique de l'Ouest. Dans un second temps, j'expose la manière dont les données ont été collectées pour répondre à la question autour de la construction de l'*accountability* dans un contexte postcolonial quand l'objet du rendu de comptes est remis en cause par les collègues de ceux à qui ont été assignés ces objectifs. Dans cette partie, j'analyse ma position de chercheur de la façon la plus réflexive (Bourdieu 2001) possible par rapport à cette collecte. Dans un troisième temps, je présente l'analyse des données autour de deux pôles, celui des contraintes dans le rendu des comptes et celui de sa cause, interprétée comme émanant d'un désir d'Occident. Cette démarche repose sur les mêmes fondements que la partie méthodologique de la première étude empirique, c'est-à-dire qu'elle est organisée autour d'un enchaînement de codages

---

<sup>132</sup> Le mouvement d'inspiration marxiste a démarré autour de la question des paysans sans terre en Amérique Latine.

autour de thématiques émergentes du terrain et de thèmes issus de la littérature et de rédaction de mémos<sup>133</sup>.

## **1 Démarche de la recherche**

Dans cette première section, je présente ma démarche de recherche, qui m'a conduite à me concentrer sur le cas de la succursale malienne du groupe X. Ce dernier terrain s'est révélé extrêmement intéressant dans la mesure où un paradoxe a émergé, conduisant à complexifier le rendu des comptes de certains salariés. Dans un premier temps, j'expose comment j'ai accédé au groupe X, au sein duquel, j'ai réalisé une ethnographie de deux années. Dans un deuxième temps, je relate la nature de cette collecte générale au sein du groupe X. Enfin et dans un troisième temps, je rapporte mon accession et mon intérêt pour le cas malien.

### **1.1 Accession au terrain**

Comme indiqué dans la première partie méthodologique, la collecte de données empiriques a constitué une partie importante de ce travail doctoral. Elle s'est déroulée par tâtonnement. Au départ mon intérêt portait les programmes destinés à la Base de la Pyramide. Le lien avec la comptabilité était bien vague.

L'objet 'Base de la Pyramide' était à cette époque peu connu par la littérature et par moi-même. Afin d'éclairer ce dernier et d'essayer de trouver un angle d'attaque pour le traiter, sous l'angle comptable, j'ai commencé mes terrains de thèse par une série d'entretiens auprès des salariés développant ce type de solutions au sein des grands groupes français<sup>134</sup>.

À la suite d'un entretien mené en juillet 2010, les membres de l'entreprise X<sup>135</sup> (opérant dans le secteur des télécommunication<sup>136</sup>), ont souhaité entreprendre une collaboration de recherche. De fait, ces salariés de la direction RSE du siège,

---

<sup>133</sup> Tout comme dans la partie précédente, cette démarche à la fois itérative, interprétative et abductive, est proche de la démarche empruntée par la *Grounded Theory* (Glaser et Strauss 1967), mais ne respecte pas, pour autant, totalement ces principes. Je n'ai pas, par exemple, rédigé systématiquement des mémos, que j'ai analysé par la suite (Corbin et Strauss 2008). Surtout, je me suis inspirée des concepts développés par Saïd pour interpréter la fracture entre les salariés qui se réclament de l'Occident et les autres protagonistes, et de celui de Fanon, pour retranscrire le désir de l'Occident. Je reconnais toutefois que cette approche méthodologique m'a inspirée, sans toutefois pouvoir m'en réclamer (Cooper et Ezzamel 2013).

<sup>134</sup> Voir chapitre méthodologique, de la partie précédente

<sup>135</sup> Le nom a été changé suite à une demande formulée par les salariés de l'équipe RSE.

<sup>136</sup> Cette entreprise est cotée au CAC40. Au troisième semestre de 2013 son chiffre d'affaires était d'environ 10 milliards d'euros. Elle est présente dans 32 pays, principalement en Afrique, au Moyen-Orient et en Europe.

souhaitaient connaître si et en quoi les produits développés par leur groupe, étiquetés comme étant destinés à la Base de la Pyramide permettaient d'augmenter la qualité de vie des populations visées. Ils leur semblaient intéressant qu'une doctorante, ayant un parcours en sciences sociales, des notions en management, ainsi qu'une certaine expérience de terrain dans les pays du Sud, aille collecter cette information<sup>137</sup>. Elle devait permettre de communiquer sur les actions RSE du groupe, à la fois vers le public externe en démontrant la prise en compte de la demande sociétale - et interne, pour appuyer le développement des projets destinés à la Base de la Pyramide. Ce partenariat devait reposer sur deux types de communication. Premièrement, l'information brute permettrait de communiquer immédiatement sur les types d'influences sociales de ces produits. Deuxièmement, à partir de cette information brute, des indicateurs de suivi de l'impact devaient être mis en place afin de communiquer sur l'amélioration continue du niveau de vie des populations à la Base de la Pyramide. De mon côté, je cherchais de l'information pour renseigner ma thèse<sup>138</sup>. En échange de la collecte de ces informations, j'ai pu, d'une part, assister à un certain nombre de réunions au siège, autour des projets destinés à la Base de la Pyramide et réaliser des entretiens avec toutes personnes que je souhaitais. Par ailleurs, de nombreuses réunions se sont conclues par un déjeuner à la cantine, ou autour d'une bière. Ces derniers événements m'ont permis de récupérer de l'information informelle en échangeant avec les salariés ou en prêtant une oreille attentive aux conversations qui s'enchaînaient devant moi. D'autre part, lors de mes missions dans la succursale, en plus de rencontrer les consommateurs, j'avais l'autorisation de conduire un certain nombre d'entretiens. La collaboration avec le groupe X a duré deux années de septembre 2010 à fin juillet 2012.

Au départ, la volonté d'évaluer l'impact social et l'importance donnée par les salariés à cette dernière m'est apparue comme un sujet intéressant à investiguer, quoique relativement vaste. J'ai donc suivi ma curiosité, en espérant que mon terrain me révélerait une anecdote. Je me suis donc laissée porter par le terrain en notant un maximum d'informations dans mon journal de bord (Becker 1998). En parallèle, je poursuivais mes lectures notamment dans le domaine comptable. Ces lectures et notamment celles autour de la notion d'*accountability* (Ahrens 1996; Boland et

---

<sup>137</sup> Ayant une formation à l'origine en sciences sociales et ayant effectué deux stages de terrain dans le secteur des ONG au Népal et au Sénégal et vécus huit mois en Inde, je leur ai proposé de mener une enquête qualitative.

<sup>138</sup> Le sujet de thèse, alors défini autour de la question de la performance sociétale était connu de l'équipe. Ce sujet a évolué vers la compréhension de l'*accountability* au court de l'analyse des entretiens réalisés auprès de l'ensemble des salariés BoP du CAC 40, soit au cours de l'année scolaire 2010-2011.

Schultze 1996; Hoskin 1996; Munro 1996; Roberts 1990; 1991; 1996; 2001b; 1985; Willmott 1996) ont par la suite, orienté la définition de mon objet de recherche. Par conséquent, ma démarche n'a pas été globalement inductive, mais bien abductive, même si elle a connu des passages inductifs.

Deux produits destinés de la Base de la Pyramide ont été choisis par les membres de l'équipe RSE de l'entreprise X, car ils étaient désignés par ces derniers comme ayant un impact fort pour réduire la pauvreté. Ces deux produits sont développés par d'autres entités que la direction RSE, localisées au siège, principalement au marketing groupe de la zone Afrique, Asie et Moyen Orient<sup>139</sup> et au centre de développement technique<sup>140</sup>. Par soucis de confidentialité, je nomme ces deux produits : le produit A et le produit B. Il a été convenu entre l'équipe RSE du siège de l'entreprise X et moi-même, que j'effectuerais des missions dans la succursale du Mali, qui développait ces deux produits<sup>141</sup>.

Pendant les missions, je devais interroger les consommateurs pour qualifier et évaluer les impacts sociaux de ces deux produits. Il était prévu à partir de ces informations que des indicateurs soient élaborés par les salariés de l'équipe RSE et moi-même. Toutefois, les objectifs de l'équipe RSE ont changé au court de l'immersion. L'idée de créer un système d'évaluation de l'impact social a petit à petit été écartée, pour que les salariés puissent se concentrer sur le développement de nouveaux produits destinés à la Base de la Pyramide. L'information remontée auprès des consommateurs, a été utilisée à cet effet. Le système d'indicateur n'a donc pas vu le jour. Au moment de l'évolution de la recherche, j'ai vu mon sujet de recherche initial sur l'évaluation de la performance, s'éloigner. Une fois encore, j'ai choisi de me laisser porter par le terrain en essayant de comprendre pourquoi ce changement avait eu lieu<sup>142</sup>. Je n'ai donc pas évoqué ces aspects avec les salariés avec lesquels je travaillais. Par conséquent cette recherche ne peut être qualifiée de recherche action ou de recherche intervention, car le sujet de recherche est indépendant de la mission demandée par l'équipe RSE de l'entreprise X (Morales 2009). Ceci était moins évident

---

<sup>139</sup> Le siège est organisé en trois pôles : les fonctions centrales transverses à l'ensemble de l'entreprise, où est localisée l'équipe RSE, les fonctions spécifiques à la Zone Europe et celles spécifiques à l'Afrique, l'Asie et le Moyen Orient.

<sup>140</sup> Seulement pour le produit B.

<sup>141</sup> Le Mali était à l'époque le seul pays, où les deux produits avaient été lancés et qui était encore stable d'un point de vue politique et militaire.

<sup>142</sup> Cette investigation a été laissée de côté, dans la mesure où elle porte sur un récit relatant une 'histoire' (Becker 1998) différente que celle prenant place au Mali. Les données collectées à Paris, au sein de l'équipe RSE appelaient à être traitées selon un autre cadre théorique. Il a été choisi de laisser ce récit de côté pour cette thèse, pour des questions de temps, afin d'être en mesure de soutenir dans un horizon temporel, convenable.

en début de période d'observation, puisqu'il était question d'étudier la performance sociale autour d'un outil, composé d'indicateurs, qui devait être co-construit pendant la période d'observation. Le système d'indicateurs ayant été abandonné, il a alors été question de simples échanges d'informations entre les salariés du siège et moi-même.

## **1.2 Collecte de données générale : l'ethnographie**

J'assimile la collecte de l'information que ce soit à Paris et à Bamako à une observation participante (Whyte 1943), de nature ethnographique (Van Maanen 1979), où l'intention du chercheur, celle de collecter de l'information qualitative en vue de produire une thèse, était connue par les gens avec lesquels j'étais en interaction, mais toutefois sans grande précision. Je ne l'assimile toutefois pas ma démarche méthodologique à une ethnographie au sens propre (Morales 2009), dans la mesure où, d'une part mes observations étaient ponctuelles et où, d'autre part, je suis restée au statut de doctorante aux yeux des salariés avec lesquels j'intervenais, c'est-à-dire de personne externe à l'entreprise, et donc jamais de collègue. A ce propos la manager avec qui j'ai collaboré le plus souvent au sein de l'équipe RSE avait l'habitude de me présenter comme la « doctorante avec laquelle je travaille ». J'ai toutefois passé assez de temps au sein de la direction pour établir des liens de confiance avec certains salariés du siège, qui se sont transformés pour partie, en liens d'amitié.

Bien que les collectes de données de nature ethnographiques soient relativement rares au sein des recherches comptables (Morales 2009), elles sont proportionnellement plus nombreuses dans les recherches traitant du rendu de comptes (Ahrens 1996; Ezzamel, Robson et al. 2007; Joannides 2012) puisque, l'*accountability*, est entendu à partir d'une conception interactionniste du rendu de comptes (Mead 1934). Privilégier l'observation d'interactions ou les comptes rendus d'interactions relatés au sein d'entretiens, semblent donc être cohérent avec le sujet.

Cette collecte d'informations s'est étalée de septembre 2010 à août 2012. Pendant cette période, je me rendais en moyenne une à deux demi-journées par semaine au siège parisien de l'entreprise, pour travailler sur le projet commun avec les salariés RSE. Ces réunions de travail visaient avant la première mission à élaborer le projet avec les membres de l'équipe RSE (au départ autour des indicateurs) et à le présenter aux équipes développant les produits A et B d'un point de vue technique et d'un point de vue marketing. Ces premières rencontres avaient trois objectifs :

- comprendre les besoins des trois équipes (RSE/ Produit A/ Produit B) afin de monter un projet suscitant l'intérêt de tous,
- comprendre les produits

- obtenir les supports nécessaires pour pouvoir organiser les missions dans les succursales<sup>143</sup>.

Après la première mission et ce, jusqu'à la fin de la collaboration, ces réunions avaient pour objectifs d'analyser les données et de construire le projet (que ce soit au départ, les indicateurs, puis les nouveaux projets/ produits, destinés à la Base de la Pyramide). Elles visaient également à rendre compte des résultats des missions réalisées aux équipes du développement technique et marketing des produits A et B. Au cours de ces réunions, je prenais le plus de notes possible sur le déroulement et sur les interactions. Ceci m'était souvent difficile car les membres de l'équipe X attendaient de moi que je présente et discute du projet de collecte d'informations auprès des consommateurs. J'ai également remarqué que mes prises de notes perturbaient mes interlocuteurs, qui restaient sur la défensive lors qu'ils me voyaient écrire. Une telle posture ne me permettait pas de soutenir leurs regards et de démontrer que j'étais concentrée sur le contenu de leurs exposés. Au bout de quelques temps, j'ai opté pour l'enregistrement, sur autorisation de mes interlocuteurs. Ayant pris l'habitude de travailler avec moi, ils ne s'y sont que très rarement opposés. Le dictaphone posé sur le coin d'une table était très vite oublié et permettait des échanges moins crispés. A la suite de chaque rencontre, après avoir quitté les locaux de l'entreprise X, je retranscrivais mes souvenirs de la journée écoulée dans un journal de recherches, et consignais toutes les informations recueillies hors des réunions, c'est-à-dire les échanges informels dans les couloirs, à la cantine... Cette collecte a également donné lieu à la fin de l'observation, à une série d'entretiens conclusifs avec les membres de l'équipe RSE et des salariés développant les projets A et B, à Paris.

Pendant cette période de deux ans, deux missions de deux semaines chacune ont été réalisées au Mali. La première a été effectuée en mai 2011 et la seconde en novembre de la même année. Une troisième mission avait été programmée pour février 2012, mais a dû être annulée en raison de l'instabilité politique grandissante du pays notamment du fait du conflit au Nord. Ces deux missions étaient structurées de la même manière, avec une semaine consacrée au produit A, l'autre semaine au produit B. Pendant chacune d'elles, je rencontrais les consommateurs sur leur lieu de vie et m'entretenais de manière formelle ou informelle avec les salariés de Bamako.

---

<sup>143</sup> Principalement obtenir le support logistique matériel et humain nécessaire pour réaliser l'étude, puisqu'il fallait pour rencontrer les consommateurs dans le monde rural (produit A), à minima, un chauffeur et un salarié de l'entreprise pour traduire de la langue locale vers le français et vice versa.

### **1.3 Données principales : autour du paradoxe malien**

Lors de ma première mission à Bamako, j'ai été confrontée à une situation paradoxale. J'avais pour mission d'étudier deux produits, A et B. En échangeant avec les consommateurs, il m'a semblé qu'ils étaient très satisfaits par le produit A, qui selon eux, améliorerait grandement leur quotidien, alors que le produit B semblait peu utilisé. En revanche, les salariés de la succursale semblaient très motivés par le développement du produit B et très réticents au développement du produit A, à tel point, que certains auraient compromis la mise en place de ce dernier. Ce paradoxe m'a d'autant plus intrigué qu'il faisait écho au concept d'*accountability* sur lequel j'avais recentré ma question de recherche<sup>144</sup>. De fait, les salariés réticents au développement du produit A semblaient agir pour démontrer que ce produit n'était pas adapté pour atteindre ces objectifs. Par conséquent, j'ai recentré mon investigation autour de ce paradoxe, qui prend principalement place dans la succursale malienne et autour du produit A. Je considère donc comme principales les données collectées au Mali autour de ce paradoxe. Les données collectées autour du produit B n'ont été utilisées que pour révéler des points renforçant l'explication de ce paradoxe. Quant à celles compilées à Paris, je ne garde que celles expliquant le rejet du produit A.

## **2 Présentation du cas de recherche**

La section suivante a pour objectif de présenter les éléments situationnels nécessaires à la compréhension du paradoxe : le produit A, l'organisation de la succursale, ses relations avec Paris, ainsi que les principaux acteurs.

### **2.1 Présentation des produits destinés à la Base de la Pyramide**

Dans cette partie, je présente les deux produits A (1) et B.

#### **2.1.1 Définition du produit A**

Je me concentre sur les rapports d'*accountability* autour du produit A, puisque, le rendu des comptes des salariés qui développent ce produit est perturbé, car ce dernier est mal accepté.

---

<sup>144</sup> Se référer au chapitre méthodologique de la partie II.

Le produit est un système téléphonique permettant de relier les zones non couvertes par le réseau mobile et permet ainsi de connecter les populations des régions reculées. Il est déployé dans un rayon de 60 kms autour de la zone de couverture. Ce produit est donc destiné aux populations rurales, enclavées et bien souvent les plus pauvres, qui vivent dans les villages de brousse. Il est composé d'un téléphone fixe dans lequel (Photo 2), dans lequel on glisse une carte SIM, identique à une puce de téléphone cellulaire. Cet appareil est relié à une antenne (pouvant monter jusqu'à 20 mètres de hauteur), qui capte le signal téléphonique du relais le plus proche (Photo 1). L'équipement n'est pas directement exploité par la succursale malienne. L'entreprise vend l'installation à un micro-entrepreneur. Ce dernier achète, à la suite de l'installation téléphonique, des minutes à l'entreprise X et les revend plus chères aux personnes qui ont besoin de téléphoner. Ce système crée un emploi. L'étude, pour l'équipe RSE avait pour vocation de mettre en lumière l'impact sur le micro-entrepreneur, client direct de l'entreprise X, ainsi que celui sur les utilisateurs de l'installation.

Exemple de produit A :



Photo 1: cabine extérieure



Photo 2: cabine intérieure

Ce produit permet à l'entreprise de collecter deux types de revenus. Premièrement, en vendant le produit, la succursale se dégage une marge. Cette dernière est plus ou moins élevée, car la direction de la filiale peut choisir, par exemple suite à une mauvaise année de récolte, de subventionner le produit pour permettre aux villageois de l'acquérir malgré une baisse de leur pouvoir d'achat. La filiale diminue



alors sa marge. Deuxièmement et principalement, cette installation permet de relier les villages au reste du réseau mobile. Les villageois par cette installation sont aptes à émettre des appels et par conséquent, consomment du crédit téléphonique. La succursale vend donc de grosses quantités de minutes téléphoniques grâce au produit A dans des zones où elle n'aurait pu faire des affaires avec le système classique basé sur les cellulaires. Le micro-entrepreneur revend également des unités brutes aux villageois qui se rendent dans des zones couvertes où ils pourront utiliser leur propre cellulaire.

Le produit A n'a pas été développé pour le Mali en particulier, mais pour l'ensemble des pays de la zone Afrique – Asie – Moyen Orient, c'est-à-dire pour les espaces géographiques où, d'une part, le réseau de téléphonie fixe est peu développé et d'autre part, où potentiellement de nombreuses zones ne sont pas couvertes par le réseau mobile.

### **2.1.2 Définition complémentaire : le produit B**

C'est par la comparaison des deux produits, que l'équipe RSE m'avait demandé d'étudier pour comprendre l'utilisation que pourrait en faire la RSE, que les problèmes d'*accountability* autour du produit A me sont apparus. Je me sers dans cette étude du produit, que j'appelle B, pour faire ressortir des éléments qui me permettront d'identifier et de démontrer le rejet et les problèmes d'*accountability* qui en découlent. Il me semble donc nécessaire de définir le produit B.

Ce produit est un portefeuille électronique amélioré. Il permet au propriétaire d'une carte SIM de l'opérateur X de déposer, de retirer, de transférer à un tiers une somme d'argent sur la puce de son téléphone mobile. Il permet également d'acheter du crédit téléphonique à distance et dans certains cas, de payer ses factures et des biens chez certains marchands partenaires. Le taux de bancarisation en Afrique est très faible. Ce système financier est défini comme devant participer à la bancarisation des plus pauvres, sécurisant ainsi les transferts, qui se font localement par le biais d'un coursier qui prend le bus d'une localité A à une localité B. De fait, il n'est pas rare qu'un chef de famille envoie l'un de ses fils travailler en ville, pour subvenir aux besoins de la famille. Le fils résidant par exemple à Bamako, envoie l'argent au village, en le donnant au chauffeur du minibus, qui se rend au village.

## **2.2 Présentation de la succursale selon les rapports hiérarchiques entre les différents acteurs**

Je me concentre sur la situation qui se déroule dans la succursale, pour la simple raison que c'est au sein de cette entité que les rapports d'*accountability* autour

du produit A sont perturbés. Par conséquent, le récit suivant se base principalement sur des données recueillies auprès des salariés qui le développent au siège parisien et auprès des salariés maliens. Afin de retracer l'environnement du produit A et de donner aux lecteurs les éléments pour comprendre comment l'*accountability* des salariés développant le produit A est perturbé par d'autres, je présente la succursale en fonction des personnes ayant été impliquées d'une manière plus ou moins proche dans le développement du projet. Une telle présentation permet de mettre en lumière les relations hiérarchiques établies entre les différents protagonistes, élément essentiel à la compréhension de l'*accountability*. Pour des raisons de confidentialité, les noms des personnes ont été changés. En revanche, leurs titres ont été conservés, dans la mesure où ils sont le marqueur de la hiérarchie.

### **2.2.1 Développement à Paris**

Le produit A a été mis en place par une seule manager, Marguerite, travaillant au siège de l'entreprise X. Elle est particulièrement liée à l'Afrique, puisqu'elle est franco-ivoirienne. Le directeur marketing du Mali (Clément) s'est montré intéressé pour tester dans sa succursale ce produit. C'est donc dans cette filiale malienne, que le projet a été développé, avant d'être proposé à d'autres pays du continent. Il a été par la suite implanté au Niger, en Côte d'Ivoire, à Madagascar et en République Centrafricaine.

Ainsi, le développement du produit A est au départ une initiative émanant du siège, mais, ce projet pilote a été développé au Mali., et ceci dans toutes ses phases, telles que par exemple : les ajustements de la chaîne de distribution pour atteindre les villages des zones rurales reculées où les tests de matériels Par la suite le modèle d'affaires a été adapté aux spécificités des autres pays.

### **2.2.2 Développement à Bamako**

Au sein de la succursale malienne (X-Mali), la mise en place du produit A est confiée à la chef de projets de la direction du marketing (Aya) de X-Mali. Cette manager a pour mission de lancer chaque nouveau projet, considéré comme stratégique pour le groupe et / ou pour la succursale. Elle a été recrutée au premier semestre 2009, au moment où Clément et Marguerite décident de tenter de lancer le produit A au Mali. Bien qu'elle s'occupe de nombreux autres projets, par exemple la 3<sup>ème</sup> Génération de Téléphone cellulaire (3G), le projet A s'est révélé plus chronophage que les autres, puisqu'il adressait un nouveau segment de population avec une offre spécifique : un téléphone collectif, géré par un micro-entrepreneur dans les villages ruraux, pauvres. En conséquence un stagiaire a été recruté pour décharger Aya : Fofana. Sa mission ne

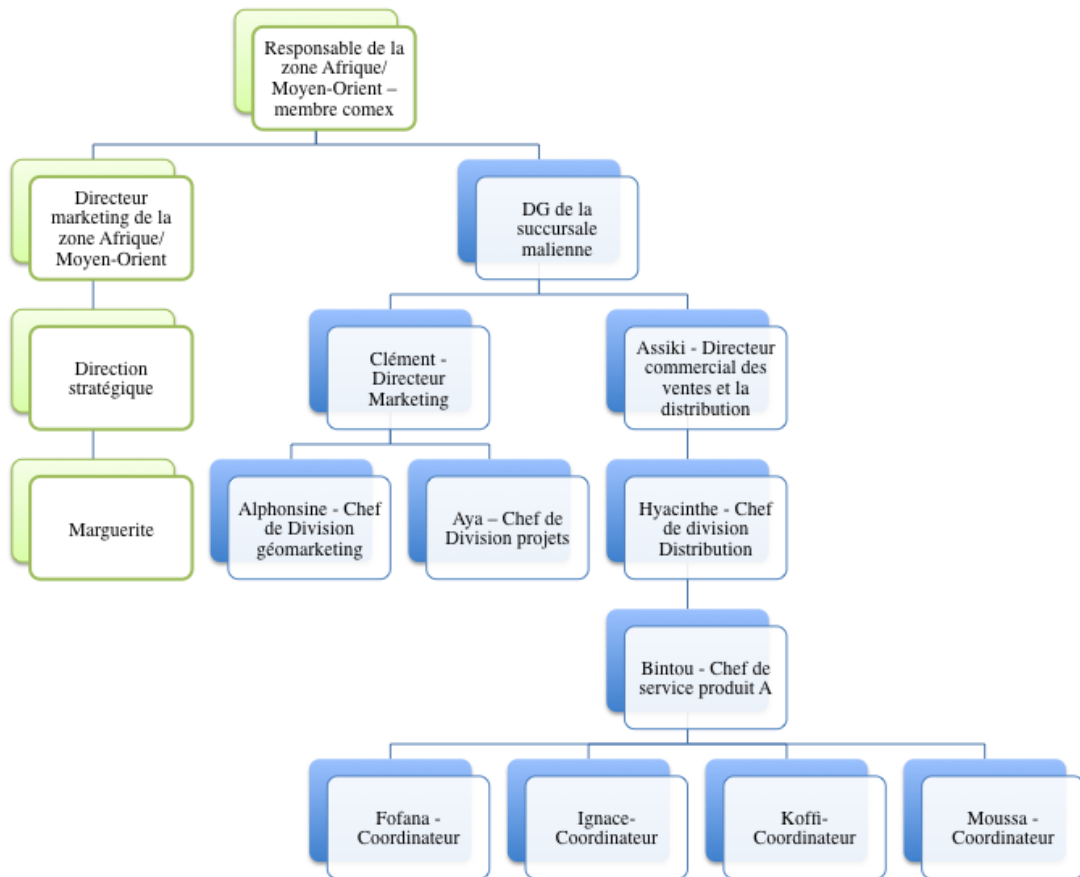
portait que sur le développement du produit A. Ainsi avant le lancement, Aya rendait des comptes à Clément et Fofana à Aya.

Pour développer le produit A, Aya et Fofana ont réclamé le support de la division géomarketing, dirigée par Alphonsine. Cette division est en charge de l'ensemble des études marketing. Alphonsine a un niveau hiérarchique équivalent à Aya et rapporte elle aussi à Clément.

Dans l'entreprise X, il existe un processus de développement des produits. En fonction des phases de développement, le produit est placé sous la responsabilité de différentes personnes. Au sein de la filiale, le développement du produit a été confié à Aya. Puis après le lancement, caractérisé par la première mission de vente, sa gestion a été placée sous la responsabilité de la division des ventes au sein de la direction commerciale. Ainsi, avec l'avancement du produit dans le processus de mise sur le marché, l'organisation managériale a évolué. Bintou, en tant que chef de division des produits destinés aux zones rurales a hérité de la gestion du produit A. Bintou rapporte à Hyacinthe, chef de division vente, qui lui-même rend des comptes à Assiki, directrice commerciale.

Pour réaliser la première mission de vente, caractérisant l'entrée en phase de lancement, puis par la suite, gérer la communauté de micro-entrepreneurs, quatre coordinateurs ont été recrutés : Koffi, Ignace, Moussa, ainsi que Fofana, dont le poste de stagiaire a été supprimé. Pour la première mission, ils rapportaient à Aya. Après avoir démontré que le produit A avait un marché, en atteignant les objectifs de ventes, ils ont été rattachés à Bintou.

L'organigramme ci-dessous résume les différentes relations hiérarchiques, englobant l'ensemble des positions entre le siège et la succursale, après la phase de lancement. La partie en vert représente les personnes rattachées au siège parisien. La partie en bleu correspond aux personnes rattachées à la succursale.



### Organigramme des salariés travaillant au développement du produit A dans l'entreprise X

Entre mes deux missions, Clément, directeur marketing et seul expatrié de la succursale a été remplacé, par un autre Français. Les autres salariés sont des Maliens. On trouve également des Sénégalais, car la filiale malienne est une ancienne succursale d'une entreprise de télécommunication sénégalaise, qui a été rachetée par l'entreprise X.

### 3 Collecte de données

Les données collectées proviennent principalement d'entretiens formels, informels et d'observations compilées dans un journal de recherche, rassemblés pour une grande partie au Mali. Après avoir exposé en détail le type et la manière dont les données ont été réunies, je tente une analyse réflexive de ma position vis-à-vis de la collecte, aspect qui me semble d'autant plus important à clarifier puisque partielle par rapport aux acteurs rencontrés.

### **3.1 Type de données collectées**

Cette étude autour de l'*accountability* perturbée des salariés développant le produit A, porte sur des données collectées auprès de trois audiences différentes. Premièrement, elle renvoie à l'information récupérée auprès des consommateurs. Deuxièmement, elle porte sur l'information recueillie auprès des salariés travaillant dans la succursale africaine. Enfin, elle utilise les informations récoltées au siège auprès des différentes personnes travaillant de manière plus ou moins éloignées sur le développement du produit A.

#### **3.1.1 Information collectée auprès des consommateurs des produits A et B**

La mission confiée par l'équipe RSE consistant à comprendre l'impact social sur les utilisateurs des deux produits et de les qualifier, j'ai rencontré des consommateurs des deux produits. Pour chacune des deux missions réalisées au Mali, j'ai suivi à quelques détails près le même schéma de collecte.

##### **3.1.1.1 Collecte de données : produit B**

Pour le produit B, et lors de la première mission, j'ai suivi pendant deux matinées consécutives les forces de ventes, en charge d'inscrire de nouveaux utilisateurs. De fait, la succursale emploie des étudiants, pour qu'ils aillent à la rencontre de potentiels utilisateurs, dans les rues de Bamako afin de leur présenter le produit. Pendant les deux après-midis qui ont suivis, j'ai rendu visite aux agents chargés des transferts d'argent, auprès desquels le consommateur doit se rendre pour faire un dépôt ou un retrait d'argent, s'il veut recharger ou décharger son portefeuille électronique, contenu sur sa carte SIM. J'ai été accompagnée par les « chefs distributeurs », qui comme leur nom l'indique, sont responsables de la distribution. Cela m'a permis de discuter avec les utilisateurs et les futurs utilisateurs, mais également d'échanger avec les employés de la succursale travaillant sur le produit B. Lors de cette mission seulement les consommateurs habitant à Bamako ont été interrogés. Les informations obtenues ont été retranscrites dans le journal de recherche.

Lors de la seconde mission, aucune sortie n'a été réalisée pour suivre les agents de ventes dans les rues de Bamako. En revanche et afin d'élargir le panel de consommateurs, des entretiens téléphoniques ont été organisés avec les consommateurs lors de trois matinées. J'ai ainsi pu entrer en contact avec des personnes habitant dans les huit régions du Mali. J'avais préparé une liste de questions préalables. Une jeune secrétaire de l'équipe du produit B conduisait les appels tout en traduisant les paroles lorsque la personne interrogée souhaitait s'exprimer en langue locale : le Bambara. Un tel choix avait été fait pour permettre aux consommateurs de

se sentir libre de choisir la langue dans laquelle, il/ elle souhaitait s'exprimer et d'augmenter les biais dus à l'accent français, de France. De fait, j'avais pu observé que certaines personnes considéraient les européens différemment que leurs compatriotes. Ils pouvaient être impressionnés. Par conséquent il était possible que dans une telle étude, ils n'auraient pas forcément osés donner franchement leurs opinions. Je me suis également rendue dans une localité le jour du marché pour interroger les utilisateurs ruraux. Un employé de la succursale, responsable de la distribution du produit B dans cette zone m'accompagnait pour faciliter mon introduction auprès des populations locales et pour me servir de traducteur. Cette localité se trouve à 125 km de la capitale et compte environ 20 000 habitants. Cette fois, les échanges avec les consommateurs ont été enregistrés.

### **3.1.1.2 Collecte de données : produit A**

Pour le produit A, le même schéma de collecte a été développé pour les deux missions. Pendant chacune des semaines, trois jours ont été consacrés à la rencontre des consommateurs dans leurs villages. Accompagnée d'un coordinateur<sup>145</sup>, je me suis rendue dans les villages où le produits A est déployé. Grâce à la connaissance des mondes ruraux, mais également des villageois, avec qui le coordinateur travaille régulièrement, j'ai été introduite auprès de ces populations<sup>146</sup>. Quand nous arrivions dans les villages, nous nous rendions près de la cabine pour échanger avec les utilisateurs et l'opérateur qui vend les minutes de communication. Il était alors question de leur demander ce que l'arrivée du produit A avait changé dans leurs quotidiens et d'illustrer ces changements par des exemples. Parfois, nous nous sommes arrêtés chez le chef du village, par convenance et pour obtenir son point de vue, sur l'impact du produit sur la vie des villageois. Le coordinateur qui m'accompagnait me traduisait les paroles des utilisateurs. Les échanges avec les consommateurs ont été enregistrés grâce à un dictaphone. Chaque jour, nous nous rendions dans un à deux villages selon les distances qui les séparent. Nous passions 3 heures en moyenne à discuter avec les villageois. Ces temps très courts passés dans les villages, s'expliquent par le fait que pour des raisons de sécurité, je devais rentrer chaque soir à Bamako et

---

<sup>145</sup> Les salariés responsables du développement terrain du produit A ont une place centrale dans cette recherche, puisque que les fraudes rapportées s'appliqueraient à eux et rendraient leur *accountability* hiérarchique quasi impossible. Ils ont une connaissance des mondes ruraux que les autres salariés maliens travaillant au siège, n'ont pas.

<sup>146</sup> L'introduction d'un nouvel individu ainsi que les salutations reposent sur des rituels qui déterminent aux yeux du villageois hôte, si « l'étranger » le respecte ou non. Ne connaissant ni ces coutumes ni la langue locale, mon introduction, puis mes échanges avec les villageois ont été facilités par cette personne.

qu'il fallait entre 2 heures et demi et 4 heures pour un trajet simple. Au total, je me suis rendue dans trois des quatre régions.

### **3.1.1.3 Panel de consommateurs**

Concernant la qualification des consommateurs la majorité d'entre eux étaient des hommes, et cela quelques soient les produits. Il a été plus compliqué d'obtenir l'opinion des femmes<sup>147</sup>, même si après l'avoir demandé j'ai pu échanger avec certaines. Ces retours sont d'autant plus biaisés que ces échanges ont eu lieu en présence de nombreux hommes. Dans les zones rurales, il a été plus facile d'échanger avec les chefs de villages et les quelques francophones, qui sont principalement des enseignants, des agents de santé, des secrétaires de mairies, c'est-à-dire des lettrés, avec un niveau de vie plus élevé. Toutefois, ils rapportaient souvent les utilisations du produit A par l'ensemble du village et non pas seulement leurs propres usages. Je demandais également aux tenanciers de cabines de décrire leur clientèle et les usages de cette dernière.

Enfin, je souhaite préciser que j'ai rencontré assez peu d'utilisateurs du produit B, en comparaison avec ceux du produit A<sup>148</sup>.

### **3.1.2 Information collectée auprès des salariés à Bamako**

La collecte d'informations auprès des salariés travaillant dans la succursale malienne a été faite de quatre manières différentes. Premièrement, pendant mon premier séjour à Bamako, une série d'entretiens. Deuxièmement lors des deux missions des entretiens informels ont été conduits lors des repas, des trajets en voiture, etc. Ces informations ont été compilées dans le journal de recherche. Troisièmement, depuis mon retour de mission, je suis restée en contact avec les salariés développant le produit A. Nous avons échangé sur leur situation grâce aux réseaux sociaux ou par emails. Enfin, à la fin de ma période d'observation à Paris, j'ai conduit une série d'entretiens avec l'ensemble des acteurs avec lesquels j'ai été en contact et notamment certains travaillant sur le produit A.

---

<sup>147</sup> L'un des facteurs explicatifs de ce constat repose sur le fait que les femmes sont très rarement assises à l'ombre, contrairement aux hommes, que ce soit à Bamako ou dans les villages. D'ailleurs dans les villages j'ai demandé où étaient les femmes. On m'a répondu qu'elles étaient au travail, principalement au champ. Par contre après avoir exprimé le souhait de parler avec les femmes, les hommes sont allés les chercher. J'ai donc pu m'entretenir avec certaines d'entre elles.

<sup>148</sup> Les tenanciers de cabines avaient été prévenus de notre arrivée comme c'est l'usage. Par conséquent la population s'était déplacée pour nous rencontrer.

### **3.1.2.1 Informations collectées de manière formelle pendant les missions**

Au cours des deux missions des données ont été collectées auprès des salariés de la succursale malienne. Lors de la première mission, des entretiens ont été conduits auprès des différents salariés et autres membres du personnel travaillant de manière plus ou moins rapprochée du produit A et du produit B. Il a été choisi de s'entretenir avec l'ensemble de ce panel, car à l'époque, je ne connaissais pas encore les problèmes rencontrés par les salariés développant le produit A. Les entretiens ont été enregistrés, puisque chaque manager a accepté cette technique, puis retranscrits par une personne externe.





<b>Noms de substitution</b>	<b>Poste</b>	<b>Caractéristiques des entretiens</b>	<b>Temps</b>	<b>Éléments complémentaire</b>
<b>Aya</b>	Chef de projet – Produit A	Individuel	3 : 34 : 56	
<b>Bintou</b>	Responsable commerciale Produit A	Individuel	1 : 01 : 03	Enregistrement n’a pas fonctionné
<b>Ignace, Fofana, Koffi et Moussa</b>	Coordinateurs Produit A	collectif <sup>149</sup> (4 personnes)	2 : 27 : 43	
<b>Assiki</b>	Directrice commerciale et distribution	Individuel	1 : 08 : 07	
	Chef de projet - Produit B	Individuel	1 : 11 : 03	
	Responsable des ventes Produit B	Individuel	0 : 43 : 50	
	Responsable distribution, Produit B	Individuel	0 : 43 : 04	
	Responsable centre de formation à Produit B	Individuel	2 : 03 : 35	
<b>Innocent</b>	Responsable marketing & produits	Individuel	0 : 44 : 57	
<b>Yao</b>	Marqueter Produit B	Individuel	0 : 35 : 43	
<b>Alphonsine</b>	Chef de division géomarketing	Individuel	0 : 47 : 48	
	Chef de division communication – RSE	Individuel	1 : 13 : 31	
	Chauffeur pour missions Produit A	volontaire <sup>150</sup>	0 : 35 : 07	

### Entretiens réalisés lors de la première mission au Mali

<sup>149</sup> Les quatre personnes interrogées ayant le même poste m’ont été présentées ensemble. Ils ont souhaités m’expliquer ensemble le projet. L’entretien collectif s’est imposé de lui-même.

<sup>150</sup> Le chauffeur qui avait fait des missions pour Produit A, a tenu à me donner son avis.

Les entretiens avaient été prévus avant la mission et avaient été organisés par la secrétaire de Clément. Je n'ai donc pas choisi l'ordre de ces derniers. Ils ont été réalisés la première semaine de la première mission avant que je me rende dans les villages. Tous les entretiens des salariés ne travaillant pas au développant du produit A, et étant potentiellement récalcitrant à ce dernier, à l'exception de celui d'Alphonsine, ont été réalisés après ceux des salariés développant le produit A. C'est lors de ces entretiens, que j'avais pris connaissance du rejet du produit A et des difficultés à rendre de comptes.

### **3.1.2.2 Informations collectées de manière informelle pendant les missions**

J'ai également été présente dans les locaux de l'entreprise, soit le matin avant de partir pour rencontrer les consommateurs, soit entre deux entretiens. On m'a trouvé un bureau dans l'*open-space* de la direction du marketing. J'ai donc pu observer certaines interactions entre les salariés. De plus, j'ai pu assister à un événement organisé dans un village où un produit A est installé, pour la visite du ministre de la communication. Cet événement se déroulait sur une demi-journée. Il regroupait la démonstration du fonctionnement de l'installation téléphonique au ministre, un ensemble de discours et d'expressions artistiques, tels que des spectacles de chants traditionnels. Cet événement a été pour moi l'occasion d'échanger avec un certain nombre d'employés et notamment avec les chauffeurs de véhicules qui conduisaient les coordinateurs lors des missions pour le produit A.

J'ai profité des trajets vers les consommateurs pour échanger avec les employés de la succursale, que ce soit ceux qui travaillent au développement du produit A ou du produit B. J'ai particulièrement échangé avec Fofana, qui m'a accompagné dans les villages.

Enfin, je suis sortie plusieurs soirs avec les coordinateurs. Aya nous a également invités chez elle à plusieurs reprises. Lors de ces soirées, les coordinateurs et Aya parlaient beaucoup des problèmes qu'ils rencontraient dans leur quotidien professionnel. J'ai donc prêté une oreille attentive à leurs conversations. L'ensemble de ces observations a été retranscrit dans un journal de recherche.

### **3.1.2.3 Informations collectées de manière informelle, hors missions**

A la suite des missions au Mali, j'ai continué à échanger avec les coordinateurs et Aya, soit par mail, soit par *Skype*, soit via *Facebook*. Aya s'est également rendue en France. J'ai pu échanger plusieurs fois avec elle, lors de ces occasions. De tels échanges, m'ont permis de suivre le déroulement du projet à Bamako, depuis Paris.

### 3.1.2.4 Informations collectées de manière formelle, hors missions

A la fin des deux ans d'observations, j'ai conduit une série d'entretiens avec la plupart des salariés avec lesquels j'ai échangé pendant mon immersion dans l'entreprise X. Cette série conclusive a été l'occasion de rencontrer quatre personnes travaillant, ou ayant travaillé, dans la succursale malienne, dont Clément, le directeur marketing qui était absent lors de mon premier passage à Bamako et qui avait changé de poste à mon second passage.

Noms	Poste	Caractéristiques des entretiens	Temps	Éléments complémentaire
<b>Aya</b>	Chef de projet – Produit A	Téléphonique	0 : 43 : 26	
<b>Clément</b>	Directeur marketing – Succursale Mali jusqu'à juin 2011	Téléphonique	0 : 47 : 12	
<b>Hervé</b>	Directeur marketing – Succursale Mali depuis juillet 2011		1 : 13 : 07	
	Directeur général de la Succursale	Téléphonique	0 : 35 : 07	

Entretiens réalisés à la fin de la période d'observation auprès des salariés travaillant ou ayant travaillé à Bamako

### 3.1.3 Informations collectées auprès des salariés à Paris

Pour traiter cette question de la complexité du rendu de comptes autour produit A, seulement certaines données collectées à Paris ont été utilisées<sup>151</sup>. Quatre entretiens ont été réalisés lors de la phase d'entretiens conclusifs, entre mai et août 2012.

Noms	Poste	Temps	Éléments complémentaire
<b>Marguerite</b>	Chef de projet – Produit A - Zone Afrique Asie et Moyen Orient (groupe)	1 : 32 : 05	
<b>Bonaventure</b>	Directeur marketing – Zone Afrique Asie et Moyen Orient (groupe)	0 : 55 : 07	Enregistrement n'a pas marché
	Directeur Pays – Niger, Mali, Sénégal, Guinée Conakry, Guinée Bissau (groupe)	1 : 12 : 23	
	Responsable RSE – Zone Afrique Asie et Moyen Orient (groupe)	1 : 11 : 04	

Entretiens réalisés à la fin de la période d'observation auprès des salariés parisiens

<sup>151</sup> De fait, les salariés de l'équipe RSE ne travaillaient pas au développement du produit A. Des données renvoyant à une problématique d'*accountability* ont bien été développées.

De plus, de nombreuses données ont été recueillies de manière informelle auprès de Marguerite, la manager à l'origine du développement du projet A. Je l'ai rencontrée un certain nombre de fois, soit avec les salariés RSE, soit seule avant la première mission. Jusqu'à cette première mission, elle révélait principalement des détails techniques du lancement du produit A. Elle avait également évoqué ses difficultés pour obtenir le support du siège, mais jamais les problèmes rencontrés au Mali. Toutefois, lors de ma première mission à Bamako, elle m'a téléphoné presque chaque soir. Après lui avoir donné mes impressions sur les données récoltées auprès d'Aya et des coordinateurs, elle m'a elle-même confié son ressenti par rapport aux problèmes rencontrés à Bamako, me relatant une histoire similaire aux coordinateurs et Aya. A la suite de cette première mission, nous nous sommes retrouvées plusieurs fois, seulement toutes les deux, pour travailler ensemble sur les données récoltées. Nous nous croisions aussi de manière régulière à la cantine, ou dans les couloirs du siège. Marguerite semblait alors, être beaucoup plus familière et détendue quand elle me parlait de son travail ou qu'elle me relatait ses derniers échanges avec Aya ou les coordinateurs. En d'autres termes, il semble que Marguerite ait attendu que j'observe par moi-même la situation à Bamako, pour partager les informations qu'elle détenait sur la situation et son point de vue. Le contenu de nos nombreux échanges ont été retranscrits dans le journal de recherche.

Au total, j'utilise pour cette étude spécifique, 21 entretiens, 40 pages de journal de recherche de données compilées au Mali et une vingtaine de pages extraites du journal de recherche conduit pendant l'ethnographie parisienne.

### **3.2 Position du chercheur par rapport aux types de données collectées**

Obtenir un terrain, en proposant de collecter l'information pour renseigner un projet mandaté par l'équipe RSE induit une certaine manipulation du chercheur. De fait, lorsque je me suis rendue auprès des consommateurs, j'ai récolté des informations que l'on me demandait de rapporter. J'avais à côté de cette information, la liberté de collecter l'information que je souhaitais<sup>152</sup>. L'équipe RSE ne m'a jamais demandé de leur transmettre de l'information brute, tels que les enregistrements réalisés auprès des consommateurs, ni aucune information concernant mes échanges avec les salariés de la

---

<sup>152</sup> Cette information collectée auprès des consommateurs est fortement contrainte par le fait que les personnes qui traduisaient les propos des consommateurs n'étaient pas des professionnels, garantissant l'exactitude des propos. Ils étaient, qui plus est, des employés de la succursale. J'aurais tendance à penser que le coordinateur qui m'a principalement accompagné dans les villages, traduisait les idées de mes interlocuteurs, car outre sa formation de sociologue - et donc sa maîtrise des techniques de collectes de données qualitatives, il n'hésitait pas à me rapporter des points négatifs. Ceci me confortait dans la quasi-justesse de ses propos.

succursale. Toutefois nous avons quand même échangé sur le rejet du produit A. De manière générale ma position en tant que chercheur était relativement peu contrôlée par l'équipe RSE. En revanche, mon impact sur les données transmises à cette équipe est important.

Le choix de transmettre l'information récoltée au Mali à l'équipe RSE, résulte des nombreuses interactions avec les salariés maliens développant le produit A, c'est-à-dire les coordinateurs et Aya, et du type de relation que j'ai développée avec ces cinq personnes. Ces relations ont une influence forte sur le récit scientifique que je rapporte dans le chapitre empirique. Par conséquent, les informations transmises par le groupe de personnes, dont les membres se sentent rejetés, sont beaucoup plus nombreuses que celles des autres groupes, du fait de la relation privilégiée que j'ai tissée avec eux.

Dans la section qui suit je tente de mettre en lumière les relations que j'entretiens avec les personnes développant le projet, ainsi que les autres groupes de salariés dans l'optique de montrer en quoi l'analyse que je propose est influencée par ces rapports (Bourdieu 2001). Pour ce faire je procède en plusieurs temps. Je relate d'abord, mes premières impressions sur le terrain malien, qui ont conditionné dès le départ ma récolte de données. J'expose ensuite la manière dont j'ai été accueillie par les salariés et comment je me suis retrouvée à collecter beaucoup plus d'informations auprès des salariés qui développent le produit A que les autres salariés. Cette collecte partielle m'a poussée à me positionner sur mon terrain, face à l'équipe RSE, point que je développe dans une dernière section.

### **3.2.1 Premières impressions influençant la recherche**

La première mission que j'ai réalisée au Mali avait été organisée par Clément et Alphonsine, que connaissait mon relais au sein de la RSE. La seconde mission a été gérée d'un point de vue logistique par Aya. Marguerite s'était rendu quelques mois avant cette première mission dans la succursale et avait d'ailleurs conseillé de confier l'organisation de la mission à Aya. A la suite d'une conférence téléphonique avec la manager de l'équipe RSE du siège, qui gérait le programme de recherche, Clément, Alphonsine et moi-même, il avait été prévu que lors de mon arrivée, les planning d'entretiens soient prêts, ainsi que les itinéraires hors de Bamako, pour rejoindre les villages. J'ai été présentée par l'équipe RSE aux membres de la succursale, comme une étudiante travaillant avec l'équipe RSE de l'entreprise X, mais la manager de l'équipe RSE a insisté sur le fait que je n'étais pas une employée du groupe. J'ai tendance à croire que ce statut m'a permis d'accéder à certaines informations à Bamako. De fait, n'étant « qu'une jeune étudiante », les salariés de la succursale n'avaient pas besoin de me plaire pour s'attirer les bonnes grâces du siège. J'ai pu

notamment faire l'hypothèse que l'on me prêtait beaucoup moins d'attention que les salariés de l'équipe RSE, lorsqu'ils se rendaient à Bamako, puisqu'eux me racontaient que les salariés locaux, les accompagnaient chaque soir et leur proposaient de nombreuses sorties pendant le week-end. Ce n'était pas mon cas. Je n'étais donc pas au centre des attentions. Ceci était très pratique à bien des égards. Par exemple, lorsque je m'installais sur un bureau dans un coin de l'open-space, j'ai très souvent eu l'impression d'être oubliée. J'ai donc pu saisir des conversations intéressantes qui ne m'étaient pas destinées.

Mes rapports avec Alphonsine ont été compliqués dès le départ. C'est elle qui m'a accueillie le premier jour, en m'expliquant qu'elle n'avait pas eu le temps de s'occuper de la demande des chauffeurs et que par conséquent, nous devions réduire le nombre de jours d'expéditions dans les zones rurales. Au final, nous avons dû supprimer une journée d'excursion dans les villages. Elle s'est toutefois prêtée à l'exercice de l'entretien puis m'a laissée réaliser les autres entrevues. A la fin de la première semaine, qui avait été consacrée au produit A, elle m'a demandé un compte-rendu sur ce que j'avais pu observer. Je lui ai donné mes premières impressions. Elle a répondu qu'elle le savait déjà, et que mes recherches étaient inutiles. Ceci est probable, mais la manière agressive avec laquelle, elle s'exprimait m'est apparue surprenante.

« C'est bizarre la façon dont elle prend les conclusions. Elle dit « tout ce que tu me dis, je le sais déjà », « avant que tu viennes, je connaissais déjà la conclusion ! » » (Extrait du journal de recherche – Mali [Mai 2011])

Marguerite me dira par la suite que lors de son passage à Bamako, quelques mois avant la mission, Alphonsine s'était plus ou moins opposée à la réalisation de la mission.

« Au téléphone nous parlons avec Marguerite d'Alphonsine (parce qu'Aya lui a raconté qu'Alphonsine ne voulait plus me faire partir en mission). Elle me dit que, lorsqu'elle est passée en décembre, elle a fait des histoires pour ma mission. Alphonsine aurait essayé d'expliquer que ce n'était pas possible avec une série assez complète d'arguments. Donc Marguerite a fini par dire que dans ce cas-là « on ne faisait pas la mission ». Mais Alphonsine a fini par dire qu'il fallait faire la mission. » (Extrait du journal de recherche – Lors d'une conversation téléphonique, le soir à l'hôtel avec Marguerite - Mali [Mai 2011])

En revanche, j'ai tout de suite été plus à l'aise avec Aya. Dès cet échange téléphonique, elle s'était montrée très enthousiaste, comme le montre ce verbatim, extrait du journal de recherche, où est relatée l'envie d'Aya pour m'aider à réaliser mon étude.

« L'appel avec Aya : Elle paraît très sympathique. Elle m'explique qu'il y a une personne responsable de l'implantation des villages, un coordinateur [...] qui va m'accompagner dans les villages. On va sélectionner des villages pas trop loin (1h30/ 2 h de Bamako)-. Les coordinateurs vont pouvoir me donner leurs ressentis, me permettre de rentrer en contact avec le terrain et d'expliquer les difficultés qu'ils ont rencontrées. Elle m'explique que je vais pouvoir voir les tenanciers de cabines, les consommateurs et les distributeurs. Elle me dit que « c'est super que je vienne ! », que je vais pouvoir « apporter un nouveau regard », que je vais pouvoir « mettre en avant les « réels » impacts du projet ». » (Extrait du journal de recherche – Paris [Avril 2011]).

Le premier soir, elle m'a raccompagnée en voiture à mon hôtel, qui se trouvait à vingt minutes des bureaux de la succursale.

Par conséquent, dès le début de ma mission, j'ai fortement été influencée par les rapports que j'entretenais avec ces deux personnes, puisque je me sentais très à l'aise pour poser des questions à Aya et très mal à l'aise face à Alphonsine. *A posteriori*, ces différences de comportement peuvent être mis en relation avec les tensions existantes dans la succursale, autour du produit A. Sans le savoir, il est probable que le fait que mes missions soient destinées à rencontrer les villageois et notamment ceux utilisant le produit A n'ait pas joué en ma faveur pour gagner la confiance des salariés réticents à ce produit, dont Alphonsine<sup>153</sup>. En revanche, il semble que cet aspect ait été un atout pour établir une relation privilégiée avec les salariés développant le produit A.

### **3.2.2 Une collecte d'information reflétant le point de vue du groupe développant le produit A**

Lors de ma première journée, j'ai rencontré le matin Aya, puis je suis allée déjeuner avec Alphonsine. Dans la foulée, je me suis entretenue avec les coordinateurs. Dès le départ, Aya comme les coordinateurs, m'ont paru très ouverts, dissertant longuement sur les questions que je leur posais, insistant particulièrement sur les problèmes qu'ils avaient rencontrés lors du déploiement du projet et qu'ils continuaient à rencontrer. Il m'a semblé que dès le départ, ils se prêtaient avec beaucoup moins de résistance que les autres salariés à l'exercice de l'entretien. Ils semblaient beaucoup plus à l'aise, parlaient franchement de leurs ressentis, tentaient de raconter leurs récits avec des pointes d'humour. A l'exception des deux salariés responsables du produit B, les autres salariés que j'ai pu interroger, étaient relativement réticents à se prêter à l'exercice formel de l'entretien et ceci sur la longueur. De fait, lors de mes entretiens réalisés à Paris auprès de salariés que je rencontrais pour la première fois, j'avais noté que la plupart des personnes étaient très réticentes à se confier pendant les 20 premières minutes, mais passée cette période, ils lâchaient prise. Ils étaient alors capables de parler parfois jusqu'à deux heures. L'effet thérapeutique de l'entretien agissait (Devereux 1980). Ce relâchement à Bamako n'avait pas lieu. Je ne connais pas l'étendue des raisons d'une telle retenue, mais je peux faire l'hypothèse qu'étant donné les tensions que semblait créer le produit A, mon enquête n'était pas la bienvenue. De

---

<sup>153</sup> Hypothèse valable, si l'on considère les dires d'Aya et des coordinateurs probables. Notons qu'aucun des salariés identifiés comme potentiellement récalcitrant au produit A n'a tenté un récit allant à l'encontre de celui proposé par Aya et les coordinateurs. Ils se sont pour la plupart contentés d'émettre des réserves quant au produit A.



plus, il est probable que le fait, que je m'entende bien avec Aya et mon enthousiasme à me rendre dans les villages, j'ai pu être identifiée comme ayant une affinité particulière pour le monde rural, ce que je concède. Ainsi j'ai pu être identifiée comme ayant les mêmes caractéristiques que les salariés développant le produit A. Enfin, j'imagine qu'étant issue d'une culture très éloignée de la leur, je ne détenais pas les codes civilisationnels pour être en mesure de créer un climat de confiance permettant ce relâchement et conduisant à la confession.

Concernant les salariés développant le produit A, leur facilité à se confier s'est petit-à-petit éclaircie. Lors d'un trajet vers un village, Fofana m'expliqua que Marguerite leur avait demandé de se livrer sans limite, présentant que mon étude pouvait les aider à faire connaître les problèmes quotidiens rencontrés aux employés du siège, à prouver leur utilité et donc leur permettre d'obtenir des contrats permanents. Ignace me rapporta également qu'il espérait que mon travail pourrait les aider à continuer de développer le produit A.

« Fofana me dit que Marguerite leur a dit « il faut tout dire à Claudine, son étude peut beaucoup nous aider ». Ignace me dit qu'il espère que mon étude aidera le produit A, et je me dis que ça fait beaucoup de pression. » (Extrait du journal de recherche – Mali [Mai 2011])

Les coordinateurs cherchaient donc du soutien pour pouvoir poursuivre leur mission. En d'autres termes, j'ai eu l'impression d'être pour eux un potentiel messenger pour rapporter leur situation auprès du siège. Ils insistaient particulièrement sur cet aspect en me rappelant que je connaissais moi aussi les villages, que les villageois m'avaient raconté ce qu'ils ressentaient et qu'ils comptaient sur moi.

### **3.2.3 Se positionner face à ce transfert d'information délicate face à l'équipe RSE**

En rentrant du Mali j'étais très mal à l'aise avec cette situation. Je dois concéder que j'ai été touchée par les paroles des villageois et qu'il me semblait que le produit A avait un impact fort sur leurs quotidiens. Ainsi, quelque part, je comprenais d'un point de vue émotionnel, pourquoi Aya et les coordinateurs se battaient pour que le produit A puisse continuer à être vendu. De plus, je me sentais redevable face à Aya, à Marguerite et surtout face aux coordinateurs qui m'avaient d'une part si bien accueillie, et qui m'avaient transmis énormément d'informations que ce soit de manière directe ou indirecte en m'introduisant auprès des villageois par exemple. En revanche, je percevais des tensions entre les équipes marketing au siège et la RSE. Je percevais également l'équipe RSE comme ayant peu de pouvoir face à l'équipe marketing, car ses membres travaillaient au développement de solutions qui contribuaient de manière assez peu visible au chiffre d'affaires du groupe X. Je ne

voyais donc pas comment mon étude pouvait être utilisée. D'autre part n'ayant pas été mandatée pour ce type de collecte, je me demandais si j'étais légitime pour porter leurs voix. J'ai toutefois décidé d'en parler à la manager avec qui je travaillais principalement au sein de l'équipe RSE, qui après une longue hésitation décida de l'évoquer à son responsable.

### **3.2.4 Se positionner en tant que chercheur face à ce transfert d'information délicat et partial**

Je me sentais également mal à l'aise du point de vue de ma recherche. Je commençais à réaliser que le chercheur, lorsqu'il s'introduit dans une organisation, influence toujours et de manière plus ou moins forte le déroulement des événements, car il prend part aux interactions des acteurs qu'il observe, même s'il n'est pas décisionnaire (Morales 2009; Whyte 1949). Dans mon cas, je détenais une information, qui une fois transmise pouvait, si elle était retenue, conduire à certaines prises de décisions. Si l'équipe RSE décidait de faire quelque chose pour aider les coordinateurs et Aya à développer le produit, j'avais une forte part de responsabilité, et ceci pour au moins deux raisons. D'une part, je leur avais rapporté que ce produit semblait avoir un impact social fort sur les villageois et correspondait donc, au type de produit qui les intéressait. D'autre part, je leur avais fait part des difficultés quotidiennes qui m'avaient été relatées par les coordinateurs. A cette période, je sentais que j'avais une influence forte du fait de ce que j'avais découvert au Mali. Toutefois, j'étais tiraillée entre mon éthique personnelle, qui me laissait croire que la cause poursuivie par les coordinateurs, Aya et Marguerite était juste car elle semblait apporter une amélioration dans le quotidien des villageois et ma position de chercheur, voulant avant tout observer une situation et influencer le moins possible ce que j'avais pu observer sur le terrain. Après de longues discussions avec certains de mes collègues, pour la plupart ayant terminé leur thèse depuis un certain temps<sup>154</sup>, j'ai réussi à clarifier par un processus réflexif ma position et à accepter le fait que mon intervention sur le terrain ne puisse être neutre, mais faisant partie intégrante de ma recherche.

J'étais également concernée par les informations très disproportionnées que j'avais rapportées. De fait, mon passage au Mali m'avait révélé une situation conflictuelle entre deux équipes. Cette situation me semblait intéressante à étudier dans la mesure où elle apparaissait paradoxale à bien des égards. Toutefois, j'avais récolté énormément de données de la part d'un clan et très peu de l'autre. Je n'étais donc pas

---

<sup>154</sup> Ces discussions ont été menées avec au moins un professeur des Universités et deux maîtres de conférences.

capable d'équilibrer la situation avec les deux points de vue. Le seul moyen qui me semblait envisageable pour vérifier la possibilité de certains faits, reposait sur la triangulation des sources entre les différentes personnes qui semblaient ouvertes à me transférer de l'information. C'est donc la démarche que j'ai entreprise. Par exemple, au moment de l'événement « trafic de chiffres » que je relate longuement dans l'empirie, j'ai été prévenue par Koffi, qui suite à l'envoi de mes vœux, m'a répondu que lui et ses collègues se trouvaient dans une situation critique.

« Mais je t'informe déjà que les nouvelles ne sont pas trop bonnes de la part des coordinateurs. » (Extrait d'un mail de Koffi [Janvier 2012])

Suite à ce mail, je lui ai demandé de m'expliquer par *Skype*, en quoi les nouvelles n'étaient pas bonnes. Il m'a alors exposé que les chiffres auraient été truqués et qu'ils n'allaient pas être reconduits. Cet événement m'a intrigué. J'ai alors appelé Marguerite, qui a décroché le téléphone, alors qu'elle était en réunion et sa première phrase fut « *ah je sais pourquoi tu m'appelles...* ». Cette dernière phrase indiquait donc un problème. Aya était alors en France. J'ai donc décidé de tenter de la joindre elle aussi. Au téléphone, elle était complètement déprimée suite à cet événement. La manière dont elle était affectée me confirma bien que je n'avais pas moi-même vu les chiffres, qu'il s'était passé quelque chose.

« Dans la foulée, j'essaie de joindre Aya. [...] Sa sœur décroche, me la passe. Aya n'a pas le moral. Elle me dit qu'elle est tellement dégoûtée, qu'elle n'a appelé personne. Elle me dit : « je reste chez ma sœur sur le lit et je n'arrive pas à finir ce que je dois faire pour mon responsable ». » (Extrait du journal de recherche – Paris [Janvier 2012])

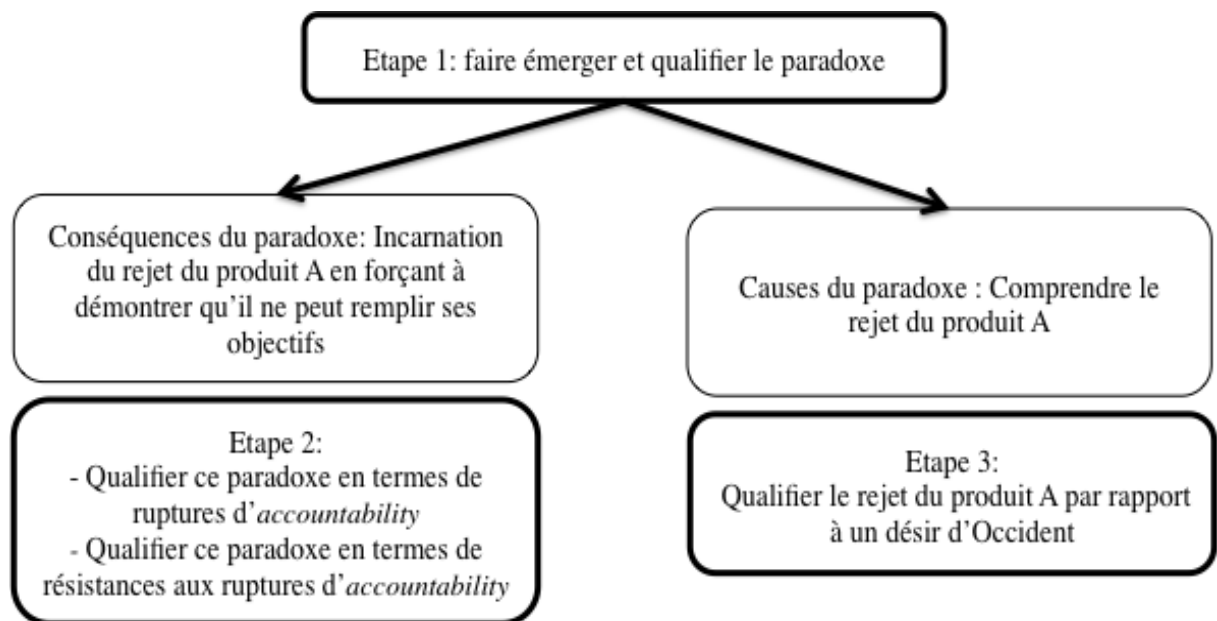
De manière globale, je m'appuie beaucoup, pour relater le récit qui vient, sur les témoignages d'un seul groupe. C'est donc leur point de vue que je rapporte. De plus, les faits relatés portant sur un rejet et un conflit entre deux mondes, je conviens qu'ils aient pu être extrapolés en raison de la haute charge émotionnelle liée à ce projet. Cette exagération se trouve potentiellement à deux niveaux : dans les paroles directes rapportées par les salariés interrogés en entretiens, touchés dans leurs quotidiens, mais également dans les récits d'analyses (Becker 1963). De fait, je sais que l'information que j'ai transcrite dans mon journal de recherche a fortement été influencée par mes interlocuteurs, en fonction de la sympathie que je leur portais et de leur activité auprès des villageois.

Ces limites exposées, je pense que cette approche a toutefois certains avantages. De fait, la relation de proximité établie avec Aya et les coordinateurs et dans une moindre mesure avec Marguerite m'a permis de créer des liens de confiance avec ces salariés et par conséquent, de récupérer auprès d'eux, une quantité d'informations précises et de qualité.

## 4 Analyse de Données

L'analyse de données a été réalisée en 4 étapes. Elle a été élaborée à partir de divers codages (Alvesson 2003), au départ inductifs, puis abductifs, car influencés d'une part par les théories postcoloniales et d'autre part, par les écrits sur l'*accountability*, notamment ceux de Roberts (1990; 1991; 1996; 1985).

Une première analyse inductive a permis de mettre en évidence un paradoxe pour qualifier le rejet du produit A. A partir de ce paradoxe, deux analyses ont été conduites en parallèle : l'une portant sur l'incarnation du rejet du produit A en termes d'*accountability* et l'autre orientée pour tenter de comprendre les causes d'un tel rejet, conduisant à contrarier l'*accountability*. Pour la première, j'ai procédé en deux étapes : d'une part, j'ai analysé la manière dont le rejet du produit A s'incarnait. J'ai donc relevé les freins consistant à perturber la démonstration de la rentabilité du produit, c'est-à-dire du rendu de comptes des salariés développant le produit A. D'autre part, j'ai mis en lumière quels types de mécanismes d'*accountability* les salariés de l'équipe RSE, développaient pour leur résister. Pour la seconde analyse, ayant mis en relation les différentes pistes d'explications, autour d'un désir pour l'Occident, j'ai procédé à une analyse des éléments postcoloniaux à l'aide de concepts issus de la littérature du même nom.



### Etapes principales du codage

#### 4.1 Etape 1 : Qualification du paradoxe

La qualification du paradoxe s'est déroulée lors et suite à la première mission au Mali, réalisée en mai 2011. Premièrement, et suite à la demande de l'équipe RSE du

siège du groupe X, j'ai codé les différentes utilisations des consommateurs. Un tel codage qualifie la forte utilisation du produit A, conduisant à un impact social ressenti de la plupart des consommateurs comme fort, ainsi que sa contribution au chiffre d'affaires de l'entreprise. Le constat inverse est fait pour le produit B. Deuxièmement, j'ai croisé ces ressentis 'clients' avec ceux des salariés de la succursale. Un paradoxe émerge, puisque les salariés semblent fortement soutenir le produit B et émettre de très fortes réserves envers le produit A.

#### **4.1.1 Qualifier les utilisations des consommateurs**

Lors de ma première mission, à la fin de chacune de mes journées, en parallèle des faits rapportés dans le journal de recherche, j'écrivais un mémo sur mes impressions concernant, les types d'impacts sociaux qu'il m'avait semblé voir émerger au cours de la journée. De plus, environ un jour sur deux, la manager qui gérait la coopération de recherche depuis Paris, me téléphonait pour me demander ce que j'avais pu observer. Cet échange téléphonique était pour moi, l'occasion de lui proposer une première rationalisation. J'ai profité de mon week-end pour croiser mes impressions avec mes données. Plus précisément, j'ai repris les enregistrements collectés auprès des consommateurs, je les ai réécoutés et ai noté les différents thèmes d'impacts sociaux qui émergeaient. J'ai croisé ces thèmes avec ceux que j'avais noté dans les mémos que j'avais réalisés pendant la semaine. A partir de ces thèmes, j'ai constitué une grille d'analyse en cinq thèmes. Je me suis repassée les bandes audio en notant dans le fichier Excel les passages correspondant à chaque thème. J'ai procédé de la même manière pour les informations factuelles que j'avais notées dans le journal de recherche, ainsi que pour les extraits des entretiens où m'étaient relatés de potentiels impacts. J'ai noté dans une colonne séparée les impacts estimés du produit, abordés par les salariés. J'ai pu ainsi observer des différences entre les types d'influences espérées et vécues pour le produit B. J'ai donc classé les impacts sociaux espérés et non rapportés par les utilisateurs dans une section à part. J'ai par la suite décidé de ne pas inclure ces derniers dans l'analyse des impacts sociaux destinée à être transmise à l'équipe RSE de Paris. J'ai opéré ainsi pour les deux produits. Lors de ma seconde mission, j'ai opéré selon le même schéma. J'ai alors pu confirmer les catégories d'impacts auprès des consommateurs que j'avais relevées lors de la première mission.

#### **4.1.2 Qualifier les appréhensions des salariés**

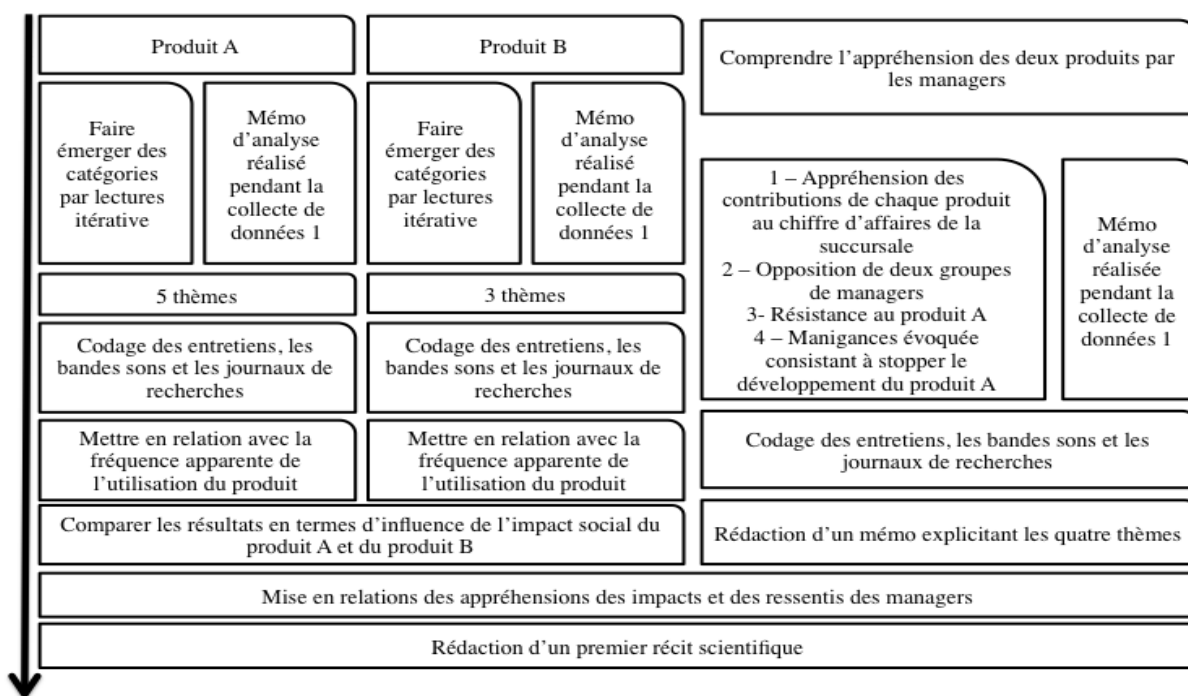
Parallèlement aux mémos réalisés autour de l'impact des produits sur le client permettant d'améliorer ses conditions de vie, j'ai résumé dans un journal de recherche les éléments qui me surprenaient. Quatre éléments ont émergés :

- 1- Le produit A apparaissait comme bénéficiaire, contrairement au produit B.
- 2- Deux groupes de salariés s’opposaient quant à la perception du produit A : ceux qui développaient le produit et qui connaissaient le monde rural pour s’y être rendus et les autres.
- 3- Les salariés, à l’exception de ceux développant le produit A, semblaient globalement dubitatifs quant à ce produit.
- 4- Les salariés développant le produit A évoquaient des manigances de la part de leurs collègues pour permettre de démontrer que le produit A n’était pas en mesure de contribuer au chiffre d’affaires global de la succursale.

A la réception des transcriptions, les entretiens ont été relus, puis codés selon ces quatre thématiques. J’ai également vérifié qu’aucun autre élément n’apparaissait en plus de ces quatre thèmes. A la suite de ce codage, un mémo a été rédigé pour expliciter et résumer le contenu de chacun de ces quatre thèmes.

En mettant en relation les conclusions de l’étude destinée aux salariés de l’équipe RSE du groupe, c’est-à-dire en mettant en évidence l’impact social fort ressenti par les consommateurs du produit A, avec les principaux résultats émergents des entretiens réalisés auprès des salariés de la succursale malienne, un paradoxe est apparu. A mon retour en France, après ma première mission, j’ai proposé une première rédaction exposant ce paradoxe.

### 4.1.3 Schéma de codage de l’étape 1



A partir de cette première rédaction, je me suis attelée, d'une part, à mettre en évidence les causes et d'autre part les conséquences d'un tel paradoxe. Ces deux catégories ont guidé ma collecte et mes codages.

#### **4.2 Etape 2 : Conséquences du paradoxe**

De manière inductive, un phénomène d'*accountability* semblait apparaître en filigrane des transcriptions récoltées dans le cas malien et semblait incarner le rejet du produit A dans le quotidien des salariés le développant. De fait, ces derniers évoquent la mise en place de stratagèmes de la part de leurs collègues visant à rendre l'équipe incapable d'atteindre ses objectifs. En d'autres termes, ils contraignent l'*accountability*.

Dans l'optique de penser l'*accountability* dans sa totalité, c'est-à-dire comme un ensemble d'interactions sociales, formelles et informelles, tournées vers une autorité hiérarchique, mais également vers différents groupes, je repris l'ensemble de mes données et j'ai tenté de repérer au sein de ces documents, tous les éléments qui renvoyaient à des actions visant à rendre des comptes. Pour ce faire, je me suis inspirée des définitions de Roberts (1991), sur l'*accountability* hiérarchique et l'*accountability* sociale.

Pour repérer les éléments se rapportant à l'*accountability* hiérarchique, j'ai tenté de repérer les objectifs assignés aux salariés développant le produit A, puis d'identifier les opérations usuelles mises en place pour atteindre ces objectifs. Les actions des salariés développant le produit A ayant été décrites comme perturbées, j'ai également recensé les stratagèmes développés pour contrarier l'atteintes de ces objectifs. J'ai donc codé mes entretiens et mes journaux de recherches selon ces catégories. Pour réaliser ce codage, j'ai porté une attention particulière aux interactions sociales autour des instruments de gestion et à celles visant à rendre des comptes, mais déconnectées des outils.

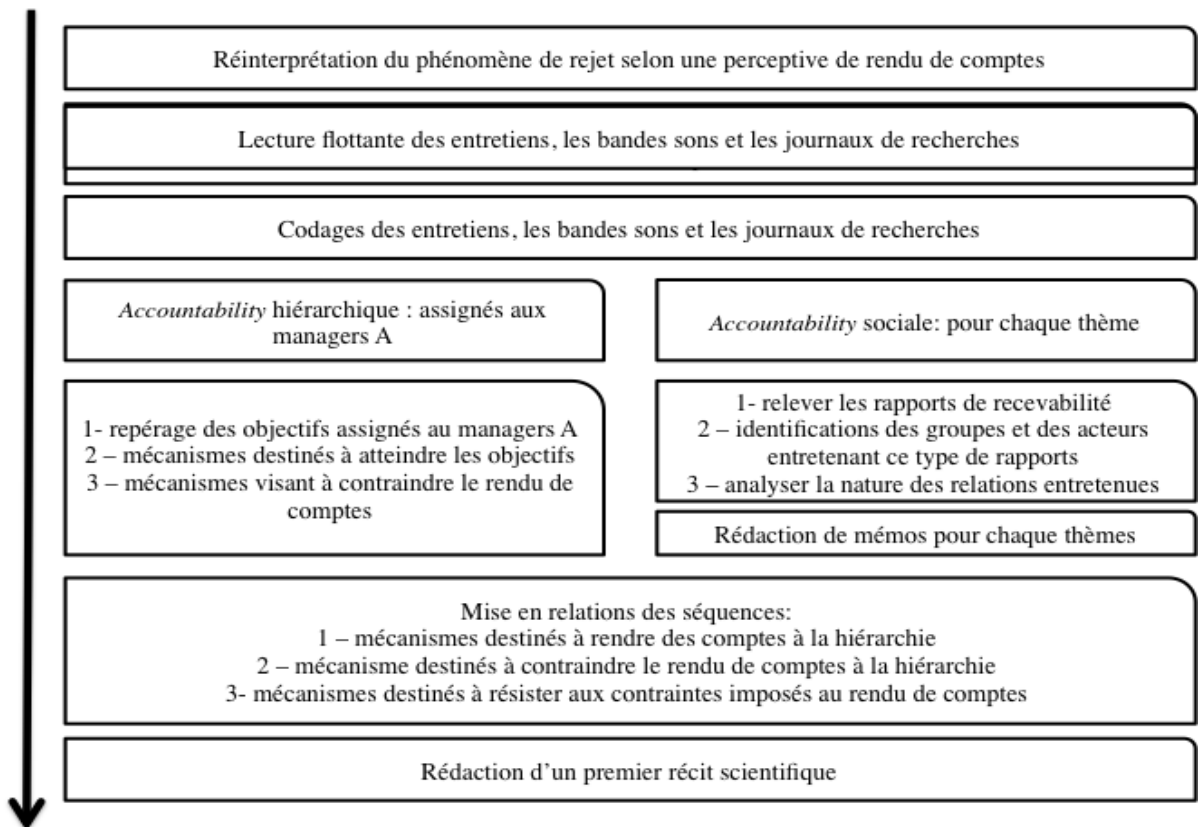
Pour mettre en lumière les éléments se rapportant à l'*accountability* sociale, j'ai essayé de repérer au sein des transcriptions, les relations de redevabilité entre les différents groupes ou différents acteurs établies en dehors des relations hiérarchiques, ainsi que les relations de solidarité. Pour chacune de ces relations, j'ai caractérisé les groupes ou les acteurs en présence. J'ai ensuite analysé la nature des relations que les différents acteurs ou groupes d'acteurs entretenaient les uns avec les autres. J'ai tenté dans la rédaction d'un mémo de les décrire les unes après les autres afin de proposer une première analyse.

J'ai ensuite résumé ces différentes dimensions d'*accountability*, en trois catégories visant à caractériser les causes du paradoxe :

- 5- Les mécanismes visant à rendre des comptes envers la hiérarchie ;
- 6- Les mécanismes visant à contraindre le rendu de comptes
- 7- Les mécanismes visant à résister à ces stratagèmes contraignant le rendu de comptes.

J'ai enfin mis ces catégories en relation les unes par rapport aux autres pour proposer un récit expliquant le processus d'*accountability*, incarnant le rejet du produit A.

#### 4.2.1 Schéma de codage de l'étape 2



#### 4.3 Etape 3 : Causes du paradoxe

Le codage des causes du paradoxe a été opéré en deux phases. Premièrement, j'ai cherché à qualifier les causes du paradoxe et à coder mes données selon ces différentes causes (1). Relativement vite, j'ai réalisé qu'elle renvoyait à un désir de l'Occident (Fanon 1952). J'ai donc codé à nouveau mes données pour repérer les éléments qui renvoyaient à ce paradoxe avec l'aide de concepts issus de la théorie postcoloniale (2).



### **4.3.1 Codages des causes brutes du rejet du produit A**

J'ai cherché à faire émerger de mes données collectées les raisons d'un tel paradoxe. Après maintes lectures itératives des transcriptions et des données collectées dans les journaux de recherche, j'ai relevé quatre thèmes. A partir de ces quatre thèmes, j'ai opéré un codage. A partir de ce codage, j'ai produit un récit. Le fait d'écrire ce récit m'a permis de réaliser que certains de ces thèmes pouvaient être mis en relation : ils portaient sur quatre éléments caractérisant le produit A et contrastaient avec la manière habituelle de développer des produits. Encore, plus précisément, ce produit A différait car il s'adaptait aux spécificités du monde rural et non à la manière de faire des affaires selon le modèle occidental. Or il apparaît en filigrane des transcriptions que ces salariés s'identifiaient à l'Occident et exprimaient le souhait de développer des produits occidentaux, quand le produit A lui, renvoyait à l'Orient. Une opposition forte apparaissait donc entre une élite incarnée par les salariés de la succursale qui voulaient faire des affaires « à l'occidentale » et cette population rurale pour qui était destinée le produit A. Par conséquent, j'ai choisi des concepts issus de la théorie postcoloniale, principalement ceux développés par Saïd et par Fanon pour révéler cette position de domination occidentale sur le monde rural incarnée par les salariés maliens qui rejettent le produit A.

### **4.3.2 Codage des éléments postcoloniaux**

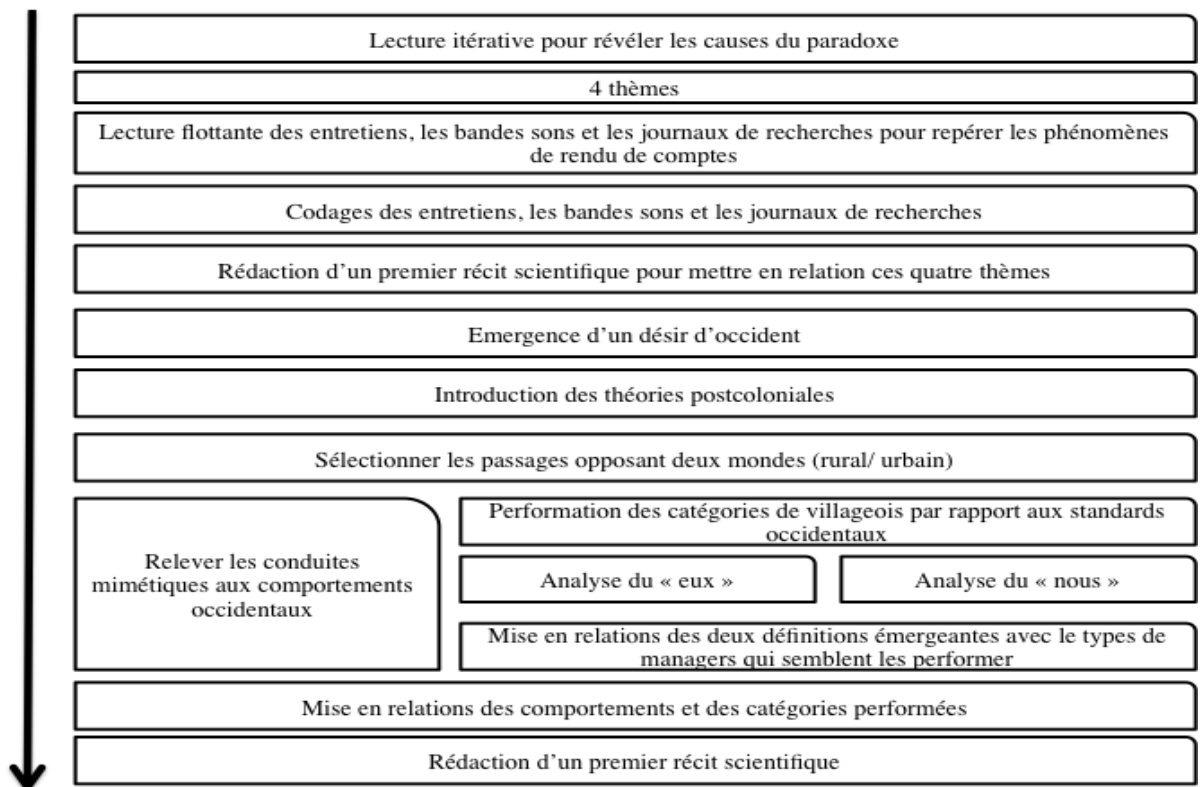
Pour réaliser l'analyse postcoloniale, à partir du concept du désir d'Occident de Fanon, j'ai relu l'ensemble des données collectées auprès des salariés maliens que ce soit les transcriptions ou les notes prises dans le journal de recherche. J'ai repéré au sein de ces écrits les passages mettant en relation ces salariés urbains et la population rurale, que ce soit en face-à-face, mais également lors de faits relatés qui transparaissent en filigrane des transcriptions des entretiens. A partir de ces passages sélectionnés, j'ai qualifié le comportement des salariés maliens face à cette population rurale malienne en relevant d'une part les éléments qui renvoyaient à des conduites mimétiques de celles d'occidentaux et/ ou d'anciens colons et d'autre part, ceux qui visaient à définir une catégorie du monde villageois par rapport à des standards urbains et tournés vers l'Occident. J'ai donc codé mes données portant sur des oppositions entre un monde rural et un monde urbain selon :

- des comportements mimétiques par rapports à ceux des anciens colons
- la création de catégories homogènes performant les villageois, c'est-à-dire par rapport à une dichotomie « eux » / « nous »

Les comportements mimétiques aux conduites occidentales ont simplement été énumérés. En revanche, les passages qualifiant les villageois par une opposition à la

manière dont les salariés se qualifient eux-mêmes par mimétisme à des comportements occidentaux, ont été extraits. Ils ont ensuite été étudiés selon un processus d'analyse de discours, afin de faire transparaître du vocabulaire et des associations verbales utilisées pour qualifier ce que seraient les habitants des villages de brousse. Deux types de définitions apparaissent. Le type de définitions produites a alors été relié à l'émetteur direct ou indirect, quand il s'agissait de propos rapportés<sup>155</sup>, afin de constituer des catégories de salariés définissant les villageois de telle ou de telle manière. Enfin, elle a été reliée aux comportements observés ou transmis des salariés maliens, plus ou moins proches des comportements occidentaux face aux populations du sud, voire des conduites des colons sous les empires coloniaux.

### 4.3.3 Schéma de codage de l'étape 3



<sup>155</sup> Ces propos rapportés sont extraits pour la plupart des entretiens des salariés développant le produit A. J'ai tenté de les manipuler avec un maximum de distance et de relativité, tout en prenant soin de prévenir le lecteur, que c'est bien les propos de ce groupe de salariés que je relate dans ce récit scientifique.



## Chapitre 9. Construire l'*accountability* malgré un déplacement de la fracture postcoloniale

Cette partie empirique vise à démontrer que l'*accountability* d'un groupe peut être contrainte et par conséquent modifiée par un autre groupe, dès lors que ce dernier s'oppose à l'objectif sur lequel les membres du premier groupe doivent rendre des comptes.

L'investigation de cette question s'est déroulée dans une succursale d'Afrique de l'Ouest d'un grand groupe français, l'entreprise X, et plus spécifiquement au Mali, autour de deux produits : le produit A - un système de cabine téléphonique installé dans les villages reculés et non couverts par le réseau de téléphonie mobile permet grâce à une grande antenne de raccrocher le village au réseau de communication - et le produit B – un système de portefeuille électronique localisé sur la carte SIM<sup>156</sup>. Les deux produits, A comme B, sont développés par l'entreprise X dans l'optique de contribuer en premier lieu à son chiffre d'affaires. Chacun d'entre eux ont également été désignés par l'équipe de la RSE à Paris comme ayant un objectif sociétal : celui d'apporter la communication aux populations pauvres vivants dans les zones les plus reculées du Mali pour le produit A ; celui de bancariser la population qui n'a pas de comptes dans une institution financière pour le produit B.

Le produit A ne semble pas plaire à une partie des salariés de la succursale malienne, de telle sorte qu'ils tentent d'agir pour démontrer que ce produit n'est pas aligné sur l'objectif général de l'entreprise : faire du profit. Il semble pourtant dégager une marge financière tout en étant décrit par les utilisateurs comme apportant de nombreux bienfaits sociaux, tandis que le produit B a du mal à trouver des débouchés. Ce produit B ne dégagait pas, au moment de l'étude, de marge financière et les consommateurs semblaient encore dubitatifs quant à ses bienfaits. Le produit A est destiné uniquement aux populations pauvres et rurales du Mali, vivant dans des lieux éloignés des zones de couvertures. C'est un produit simple. Quant au produit B, il est destiné à l'ensemble des populations maliennes, même si, à Paris, il est affiché comme destinés aux plus pauvres en premier lieu. C'est un produit avec une haute valeur technologique. Toutefois, une majorité de salariés maliens soutiennent le produit B alors qu'ils souhaitent voir la commercialisation du produit A s'arrêter. Dans une première section, je tente de mettre en lumière ce qui m'apparaît comme un cas paradoxal : le rejet d'un produit (A) par une frange de salariés alors que ce dernier semble dégager un profit et satisfaire la population à laquelle il est destiné ; et le

---

<sup>156</sup> Pour la description complète des deux produits se rapporter au chapitre méthodologique.

soutien, par ces mêmes salariés d'un produit (B) qui peine à faire des bénéfices et qui semble quant à lui peu satisfaire le client.

Le rejet de A est assez fort pour que des salariés se mobilisent pour perturber l'*accountability* hiérarchique, c'est-à-dire contraignent le rendu des comptes des salariés qui développent le produit A envers la hiérarchie. De fait, les salariés développant un sentiment anti-projet A mettent en place une série de stratagèmes pour bloquer l'avancement du projet, et notamment faire en sorte que ce dernier ne démontre pas qu'il peut conduire à dégager un profit et donc à être aligné sur les objectifs de l'entreprise. Dans une seconde section, je révèle tout en proposant un récit chronologique de l'histoire du développement du produit A, les stratagèmes mis en place par les opposants au produit A pour complexifier l'atteinte et la démonstration de l'atteinte des objectifs commerciaux assignés à ce produit.

Ce rejet du produit A est interprété à la lumière d'une posture postcoloniale (Fanon 1952; Saïd 1978; 1993) où les salariés du siège bamakois développent un comportement mimétique à celui de l'ancien colonisateur, c'est-à-dire qu'ils s'identifient à l'Occident, notamment parce qu'ils évoluent professionnellement dans le monde des affaires. Ils disent vouloir développer des produits pour des clients dont les besoins de consommations sont plus ou moins alignés sur ce qui se fait en Europe ou en Amérique du Nord, car ils se décrivent comme ayant les mêmes besoins et envies que les populations vivant au Nord. En parallèle, ils assimilent la population destinatrice du produit A comme « pauvre » donc appartenant à l'autre monde, l'Orient. Ils démontrent un certain dédain pour cette population. Voulant conserver leur identité « occidentale », ils tentent de détruire toute trace de rapport avec cet autre monde incarné par le produit A. L'une des manières d'assurer cette destruction consiste à faire en sorte de démontrer que ce produit ne fonctionne pas, c'est-à-dire d'établir qu'il lui est impossible de remplir les objectifs qui lui sont assignés. Dans une troisième section, je m'efforce d'expliquer que les stratagèmes mis en place pour contrer l'*accountability* hiérarchique trouvent leur origine dans un rejet d'une population rurale, identifiée comme « non développée » par une élite urbaine qui elle, s'identifie à l'Occident.

Les salariés qui travaillent au développement de ce produit doivent faire face aux embûches visant à compliquer leur rendu de comptes envers l'objectif hiérarchique. Ils développent des mécanismes en parallèle pour supporter ces pièges et pouvoir rendre des comptes par des chemins détournés, prenant la forme d'*accountability* sociale, sous deux variantes : une externe à l'entreprise et une interne, induisant une redéfinition des rapports hiérarchiques au sein du groupe de salariés développant le produit A. Dans une quatrième et dernière section, je tente de recenser et de qualifier ces mécanismes de résistances visant à réhabiliter l'*accountability* des

salariés développant le produit A et par ce biais justifier l'utilité de leur travail et donc confirmer leur identité professionnelle.

## **1 Un paradoxe opposant le ressenti des consommateurs et les résultats financiers à la perception des salariés de la succursale**

Pour satisfaire la demande exprimée par la direction RSE du siège, j'ai interrogé les consommateurs utilisant les deux produits (A et B) qui ont été désignés par l'équipe mandataire comme développés en direction des populations les plus pauvres. De manière générale, les ressentis exprimés des consommateurs et les résultats financiers actuels contrastent avec l'appréhension des deux produits par les salariés du siège ne développant pas le produit A. Pour mettre en avant un tel constat, je commence par exposer les ressentis des consommateurs et les résultats économiques respectivement autour du produit A et du produit B. Puis, je mets en lumière l'opinion des salariés contrastant avec ce ressenti.

### **1.1 Situation ressentie pour le produit A**

Afin de dresser un tableau de la situation que j'appréhende pour chacun des produits, je présente d'abord les résultats de mes analyses par rapport à chacun des objectifs assignés aux projets destinés à la Base de la Pyramide. Je commence par me pencher sur l'objectif de réduction de pauvreté avant de me pencher sur celui visant à contribuer au chiffre d'affaires de l'entreprise.

#### **1.1.1 Ressenti des consommateurs sur l'amélioration de leurs conditions de vie**

Pour le produit A, je classe le ressenti des consommateurs en deux groupes, car ils renvoient à des impacts sociaux différents. Je regroupe sous le terme « utilisateurs » les consommateurs de minutes, c'est-à-dire ceux qui reçoivent ou émettent des appels. Je regroupe sous le terme « tenanciers » les individus ayant acheté le produit A pour l'exploiter en revendant les minutes aux villageois pour qu'ils puissent téléphoner.

##### **1.1.1.1 Expression de l'utilité sociale par les utilisateurs du produit A**

L'installation d'un produit A dans des villages, qui se trouvent dès lors reliés par le téléphone à l'ensemble d'un réseau, est perçu comme un véritable désenclavement, comme un moyen d'être connectés avec le reste du monde et donc d'en faire partie.

« [...] avant le produit A « on n'était pas au Mali », car « on n'était pas en contact avec le monde ». (Utilisateur du produit A, [mai 2011])

« Vous êtes dans l'obscurité et c'est la cabine qui nous a éclairé. » (Utilisateur du produit A, [mai 2011]).

Outre, cet aspect inclusif, les utilisateurs évoquent différentes utilisations qui peuvent être identifiées à des vecteurs de réductions de pauvreté. Ces utilisations spécifiques des consommateurs peuvent être regroupées en six thèmes : économie, conservation des liens sociaux, aide à la gouvernance des territoires, santé, liberté des femmes et gain de confort. Des exemples de verbatim, rattachés à chaque thème, sont reproduits dans le tableau ci-dessous :

Thèmes	Parole d'utilisateurs
Economique	« Il y en a une qui a un congèl' à gaz. Avec le téléphone, elle peut appeler le fournisseur de gaz. C'est beaucoup plus rapide. Elle peut échanger sa bouteille vide contre une pleine. Elle gère mieux son business avec moins de rupture de gaz et peut faire marcher la consigne. Elle vend des boissons grâce à ce congèl'. Avec le téléphone, elle gère mieux son stock. Quand le congèl' tombe en panne, elle peut appeler le réparateur. Avant le produit A, elle devait attendre le vendredi [jour de marché] pour passer sa commande et récupérer la commande le vendredi suivant. Avec le produit A, elle peut appeler dès que le stock descend. Son chiffre d'affaire a beaucoup augmenté [...] » (extrait du journal de recherche) « Quand il n'y a pas de téléphone, les commerçants doivent se déplacer à Bamako pour se réapprovisionner [...]. Cela peut leur coûter 10 000 Fr CFA de frais transports alors qu'ils peuvent régler cela avec 200 ou 500 Fr [...] par téléphone. » (extrait du journal de recherche)
Conservations des liens sociaux	« Les gens parlent aussi des décès. Depuis qu'il y a le téléphone les gens apprennent les décès par téléphone et non quand le corps arrive ou après un long moment. C'est donc beaucoup plus décent [selon eux]. » (extrait du journal de recherche) « Ils ont des parents en France et aux États-Unis, à Abidjan au Burkina Faso et c'est grâce au [au produit A] qui sont en liaison avec eux. Ca a changé leur vie. » (propos de Chef du village, recueillis dans le journal de recherche.)
Aide à la gouvernance des territoires	« le préfet, [...] disait que ça permettait de régler les affaires avec l'administration en ville, sans avoir à se déplacer. [Avant] ce qu'il faisait, c'est qu'il était obligé de prendre sa moto, venir en ville, appeler parce qu'ils ont des réunions hebdomadaires, donner les nouvelles de sa localité, savoir ce qui se passe, quelles sont les décisions qui ont été prises. Ça lui prenait la journée » (extrait de l'entretien avec le Chef de projet, à propos de l'impact social)
Santé	« Ils amènent les femmes au centre de santé, quand elles sont en travail et si il y a un problème, ils viennent directement téléphoner [pour appeler le] centre de santé de Yamfulla [préfecture]. Car il n'y a pas de médecin ici. » (parole de villageois, recueilli dans le journal de recherche.) « Ils disent qu'avant quand il avait des grands malades, il fallait parcourir 80 km pour avoir une ambulance [...] soit avec une moto, 2 heures. Pendant ce temps la personne peut mourir. » (extrait du journal de recherche)
Liberté des femmes	"Avant l'arrivée de Produit A elle allait sur la colline. Elle devait recourir au téléphone [...] de [...]. Elle n'a pas de téléphone. Il faut qu'elle en emprunte un, mais avec l'arrivée de Produit A elle peut passer à la cabine, pour faire son appel [...]" (parole de femme, recueilli dans le journal de recherche)
Gain de confort	« Une femme arrive, elle explique qu'avant, elle allait téléphoner dans la brousse. Elle s'énervait car le réseau n'était pas stable. » (extrait du journal de recherche) « Le chauffeur de camion raconte [...] que si il tombe en panne dans un village où si il y a un problème il peut appeler. L'autre jour il a chargé ici, et arrivé dans l'autre village le pont du camion était cassé et ils ont utilisé le Produit A pour qu'on leur envoie du matériel pour réparer. » (extrait du journal de recherche)

Tableau : Synthèse des verbatim rapportant les utilisations sociales du produit A.

### **1.1.1.2 Expression de l'utilité sociale par les propriétaires du produit A**

Le produit A a également une influence directe sur le développement économique. Il permet de générer une à trois sources de revenu par la création de l'activité visant à vendre des minutes. De fait, dans certaines situations le propriétaire gère seul la cabine téléphonique, mais, dans la plupart des cas, le propriétaire a une autre activité et laisse la gestion de la cabine à un gérant qui touche une commission sur les appels émis. Il y a également un coursier qui court chercher les gens dans le village à qui l'appel entrant est destiné. C'est donc jusqu'à trois personnes qui tirent bénéfice de l'installation.

« Quand je suis absent c'est lui [il en désigne un 3<sup>ème</sup>] qui prend les appels donc on est trois à gérer. » (Parole de gérant, issue d'un enregistrement dans un village) [mai 2011]

Le produit A apparaît donc comme étant socialement bénéfique aux utilisateurs de la cabine et aux personnes qui la gère.

### **1.1.2 Appréhension les résultats financiers**

Le produit est également décrit comme dégageant des profits économiques, voire même en en dégageant plus que ce qui était escompté.

« [A propos du produit A] Maintenant en tant que service aux populations, en tant que responsabilité sociale d'entreprise, c'est un produit qui, bon qui... s'il ne rapporte pas beaucoup d'argent, n'en consomme pas beaucoup non plus. A mon avis, il en rapporte même un petit peu. » Extrait de l'entretien d'Hervé deuxième directeur marketing – Mali [mai 2012])

« [...] C'est d'autant plus rentable et je dirais paradoxal qu'on s'adresse à la couche la moins favorisée du pays. » (Extrait de l'entretien, d'Innocent, chef de Service du département marketing produit – Mali, [mai 2011])

« Le produit A, c'est un projet business. Quand on voit les résultats, [...] ils sont excellents. Ce sont de très, très bons résultats commerciaux, je veux dire. » (Extrait de l'entretien du directeur marketing 1, Clément – Mali [juin 2012])

De plus, ce produit est présenté par la directrice de la distribution pour l'ensemble de la succursale comme un moyen permettant d'augmenter la couverture du réseau téléphonique du pays à moindre coût.

« Du point de vue économique, c'était plus rentable pour nous [de mettre un produit A] que de mettre une antenne » (extrait de l'entretien de la directrice des ventes et de la distribution - Assiki- Mali [Mai 2011])

Or cette augmentation de la couverture réseau est présentée comme un des objectifs principaux de l'entreprise X, voire comme sa mission principale envers ces clients. Elle correspond à un indicateur récurrent pour chacune des présentations de projets.

« [...] dans chaque présentation marketing [présenté au siège], semestrielle ou... y a bien la donnée : on couvre quelle proportion de territoire et surtout quelle proportion de population ? » (extrait de l'entretien du directeur des pays – Niger, Mali, Sénégal, Cote d'Ivoire, Guinée Conakry, Guinée Bissau – Paris [mai 2012])



Par conséquent, cet objectif s'applique à la succursale malienne. Le produit A apparaît donc comme une solution économique pour atteindre les objectifs globaux fixés par le groupe à la succursale malienne.

Pour résumer, ce premier produit A apparaît comme ayant globalement rempli à la fois l'objectif social et l'objectif économique qu'on lui assigne. Aux vues de ces critères, il se présente donc comme un succès.

## **1.2 Situation ressentie pour le produit B**

Dans l'optique de mettre en avant le décalage entre l'analyse perçue des deux produits et l'opinion des salariés maliens, je suis la même démarche que pour le produit A. Je présente d'une part, le ressenti des consommateurs, puis l'état des résultats financiers du produit qui m'a été donné d'étudier

### **1.2.1 Appréhension des bienfaits sociaux du produit B**

L'impact social du produit B apparaît en demi-teinte. D'une part, le produit est assez peu utilisé et encore moins par les populations les moins favorisées. D'autre part, si ce produit peut se révéler comme un moyen d'améliorer le quotidien de gens, ce n'est pas directement grâce aux services développés par les équipes techniques de l'entreprise X, mais par une utilisation détournée du produit B.

#### **1.2.1.1 Un produit peu utilisé par les populations les moins favorisées**

Le produit était, au moment de la collecte, relativement peu utilisé : les inscrits au service étaient pour beaucoup inactifs - très peu utilisaient les services proposés, c'est-à-dire ne pratiquaient ni le dépôt d'argent, ni le retrait, et encore moins le transfert. L'inscription est pourtant gratuite, comme le premier dépôt. Elle se fait dans la rue, puisqu'il y existe une force de vente dont la mission est d'inscrire les personnes possédant une carte Sim de l'opérateur dans les lieux publics.

« On a une catégorie de clients qui, après le premier dépôt, n'a plus jamais touché aux comptes. Ils ont déposé l'argent et puis c'est resté. » (Extrait de l'entretien avec la chef de projet du produit B – Mali [Mai 2011])

Ces difficultés sont perçues par les salariés développant les produits comme résultant de deux facteurs. D'une part, le produit est encore en cours de développement<sup>157</sup>. D'autre part, les utilisateurs n'ont pas la culture des services bancaires. Il faudrait,

---

<sup>157</sup>L'interface était encore en cours d'amélioration et seulement certains services bancaires avaient été lancés.

toujours selon ces salariés, développer des programmes marketing permettant aux futurs utilisateurs de comprendre l'intérêt du produit.

« Mais on revient sur les deux éléments fondamentaux d'aujourd'hui : l'éducation, [...] et quelques nouvelles offres bien ficelées. Mais l'éducation, avec un produit tel que celui que l'on a aujourd'hui, n'est pas facile [...] » (extrait de l'entretien du directeur technique produit B, pour la zone Afrique Asie et Moyen-Orient - Mali [Mai 2011])

De plus, même si le produit B a été désigné par la direction de la RSE comme étant destiné à la base de la pyramide, puisque devant atteindre l'ensemble de la population africaine non bancarisée<sup>158</sup>, les ressentis sur le terrain démontrent que le produit n'est pas encore tout à fait adapté à cette population. Il existe au moins deux raisons à cela.

L'utilisation du produit B nécessite, premièrement, une maîtrise de la langue française. Par conséquent, les forces de ventes cherchent à inscrire uniquement des personnes lettrées et francophones.

« [...] Les membres des forces de ventes disent qu'ils ont un problème de recrutement des personnes qui ne savent pas lire. Ils vont donc chercher les gens qui savent lire [...] ce qui est le cas des gens qui travaillent au ministère]. Notre tournée commence par le ministère de l'Éducation » (Extrait du journal de recherche – Mission Mali 1, à propos d'une matinée passée à suivre les forces de ventes du produit B, [Mai 2011])

Ils se justifient en exposant que les indications de l'interface du produit ne sont disponibles qu'en français et que seule la population ayant suivi une scolarité au-delà du primaire maîtrise assez bien cette langue<sup>159</sup>.

Deuxièmement, la population pauvre réside principalement dans les villages, en zone rurale, où le service n'est pas disponible<sup>160</sup>. Il s'arrête dans la préfecture. Par conséquent, si les Maliens qui vivent en ville veulent envoyer de l'argent dans leurs villages d'origine, ils doivent toujours recourir à un coursier qui transportera l'argent du point produit B de la préfecture au destinataire résidant dans un village de brousse<sup>161</sup>.

---

<sup>158</sup> Dans l'entreprise X, on estime que 80% de la population africaine fait partie de la Base de la Pyramide.

<sup>159</sup> Au Mali, la langue enseignée à l'école est le français. Cependant, il n'est pas rare que l'on arrête l'école avant la fin du primaire. À partir de cet instant on ne pratique plus le français, la population, parle quotidiennement les autres langues nationales : Le bambara dans le sud, le sonhaï, le peul ou le tamasheq dans le nord, principalement

<sup>160</sup> La Banque Mondiale estimait en 2007, que la majorité des pauvres africains vivaient dans les zones rurales (Hammond, Kramer, Tran, Katz, & Walker, (2007) The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid, in <http://www.wri.org/publication/the-next-4-billion> [29/06/2011])

<sup>161</sup> En raison de l'état des pistes, il faut parfois plusieurs heures, voir pour certains villages, plusieurs dizaines d'heures pour rejoindre les préfectures. La longueur des trajets est augmentée lors de la saison des pluies par la dégradation des axes routiers.

« L'argent passe toujours par les chauffeurs pour arriver au village depuis les villes. On rencontre un garçon qui est inscrit au produit B (un stagiaire du centre de santé). Il regrette de ne pas pouvoir utiliser le produit B depuis le village. » (Extrait du journal de recherche – Mission Mali 1, [Mai 2011])

Le produit est par conséquent plutôt vendu aux consommateurs du Haut de la pyramide. L'impact social espéré sur l'amélioration des conditions de vie des populations les moins favorisées ne peut donc qu'être réduit.

### **1.2.1.2 Une utilisation sociale qui n'apparaît pas là où elle est attendue.**

Si le produit est peu utilisé, il l'est encore moins par les populations les moins favorisées. En revanche, quand il l'est, son utilisation diffère de ce pourquoi il a été conçu. Le produit B en tant que portefeuille électronique a été conçu comme un moyen de sécuriser l'argent puis de le transférer à ses proches.

« C'est donner de la facilité aux clients [...] pour qu'ils aient de l'argent un peu plus en sécurité que sous le matelas dans leurs chambres ou je ne sais où [...] » (extrait de l'entretien du directeur technique produit B, pour la zone Afrique, Asie et Moyen-Orient - Mali, [Mai 2011])

Toutefois, les conversations, que j'ai pu avoir avec les quelques utilisateurs rencontrés révèlent que l'aspect sécuritaire n'est pas forcément perçu comme étant l'intérêt principal du produit mais que, contrairement aux attentes, le compte sert surtout de livret d'épargne. Les gens<sup>162</sup> expliquent qu'ils peuvent déposer de très petites sommes chaque jour, comme 300<sup>163</sup> Fr CFA. S'ils n'avaient pas le produit B, ils garderaient cet argent dans une poche et le dépenseraient très vite.

Cet argent est épargné pour au moins trois objectifs. Il peut par exemple servir au développement de l'activité de l'utilisateur.

« [...] un artisan qui fait de l'encadrement [...] explique qu'il souhaite utiliser son épargne pour avoir un plus grand local, ou acheter de nouvelles machines. » (Extrait du journal de recherche – Mission Mali 1, [Mai 2011])

Deuxièmement, cette épargne est assimilée à une sorte d'assurance. Si la personne est contrainte d'arrêter son activité, elle pourra utiliser l'argent mis de côté pour ses propres besoins et ceux de sa famille<sup>164</sup>. Troisièmement, elle vise à financer les grands événements sociaux, tels que les mariages, les baptêmes ou les enterrements.

---

<sup>162</sup> Nous avons rencontré très peu de clients, en mesure de nous raconter leur perception du produit et nous expliquer en quoi cela changeait leur quotidien.

<sup>163</sup> Environ 40 centimes d'euros.

<sup>164</sup> L'argument familial a un poids fort. La structure familiale africaine repose sur la famille élargie et la polygamie. Souvent très peu de membres travaillent, 3 ou 4 sur 50 personnes. Les conséquences sont d'autant plus importantes si l'un de ces membres est contraint d'arrêter son activité.

« Un réparateur de téléphone portable [...] dit qu'il est content car il ne pouvait pas épargner sur de petites sommes à la banque et que, sans le produit B il n'économisait pas sur ces sommes (il dépense). J'essaie de discuter un peu avec lui sur l'usage qu'il compte faire de cet argent. Il dit qu'il l'économise dans le cas où il y aurait un pépin, s'il tombe malade ou s'il doit se marier. » (Extrait du journal de recherche – Mission Mali 1, [Mai 2011])

Au-delà du fait que le produit soit peu utilisé de manière générale, et par les populations les moins favorisées en particulier, il semble que les bénéfices sociaux du produit se trouvent dans son usage détourné. De tels constats remettent en question la pertinence actuelle du projet en ce qui a trait à son impact social.

### **1.2.2 Appréhension des résultats économique-financier du produit B**

La faible utilisation du produit constaté lors des deux missions au Mali, pouvant entre autres<sup>165</sup> s'expliquer par le fait qu'il ne semble pas vraiment être adapté à la population<sup>166</sup> et à ses besoins, a des conséquences sur le résultat financier. A l'heure de la collecte de données, le produit ne dégagait en effet toujours pas de bénéfice<sup>167</sup>.

« [...] Je pense que le Produit B va gagner de l'argent mais c'est très compliqué et c'est très long » (extrait de l'entretien du directeur technique Produit B, pour la zone Afrique, Asie et Moyen-Orient - Mali, [Mai 2011])

Ainsi, le produit B semble se trouver dans une situation où les objectifs, sociaux ou financiers, ne sont pas (encore) atteints.

Pour conclure sur cette première section visant à faire état des deux produits et des deux types d'objectifs qui sont assignés aux projets destinés à la base de la Pyramide, il semble que le produit A remplisse les conditions pour lequel il a été développé, alors que le produit B semble encore avoir du mal à les atteindre.

### **1.3 Ressenti des salariés de la succursale pour le produit A et pour le produit B**

Malgré cette évaluation apparemment positive du produit A, ce dernier est mal considéré par la majorité des salariés maliens travaillant au siège de la succursale, alors qu'ils semblent très enthousiastes en parlant du produit B.

« Le Produit B est pour moi un excellent produit [...]. J'ai des réserves sur le Produit A, [...] » (Extrait de l'entretien du responsable Communication-RSE – Mali, [Mai 2011])

---

<sup>165</sup> D'autres facteurs ont été évoqués, notamment techniques, qui rendent l'utilisation difficile :

<sup>166</sup> Notamment la moins favorisée qui ne parlent pas bien français, puisque c'est une langue enseignée à l'école et non la langue maternelle de la majorité des maliens.

<sup>167</sup> Les deux produits A et B avaient été lancés un peu près à la même période.

« Le Produit B est un produit d'une autre ampleur, que le produit A. » (Extrait de l'entretien d'Alphonsine, chef de la division étude marketing – Mali, [Mai 2011])

L'enthousiasme pour le produit B peut s'expliquer par le fait que, contrairement au produit A, il est toujours en développement. De nombreuses améliorations (notamment techniques) devaient être intégrées au produit. Le produit est donc considéré comme pouvant atteindre ces objectifs sur un temps plus long.

« Mais le produit B, je reste convaincu que c'est un vrai territoire de new business. C'est du new business. Et on l'a pris « à la légère », c'est-à-dire qu'on n'a pas encore le curseur au bon endroit. On ne sait pas encore à quel niveau ça change l'entreprise, la vie. On ne sait pas à quel curseur il faut mettre l'investissement, humain, financier, culturel. » (Extrait de l'entretien du directeur technique – Produit B, pour la zone Afrique, Asie et Moyen-Orient - Mali, [Mai 2011])

La réticence au produit A semble à ce stade plus complexe à expliquer que l'enthousiasme pour le produit B. Elle nécessite une investigation en profondeur, ce que je souhaite réaliser dans la suite de mon développement. Cette réticence qui prend principalement place autour du produit A est le fil directeur de cette partie empirique, puisqu'elle est à l'origine des divergences de points de vue qui contraignent et transforment l'*accountability*.

Pour mieux comprendre les causes de cette réticence, je retrace, dans la partie suivante, l'historique du projet. Je montre également, à partir de cet historique, comment cette réticence prend forme et a des conséquences sur l'*accountability* des salariés qui le développent. Une partie des salariés de la succursale semblent en effet développer des stratégies pour complexifier la réalisation des objectifs assignés au produit B.

## **2 Historique du projet et obstruction de l'*accountability* hiérarchique**

L'histoire du projet A est marquée par la réticence d'une partie des salariés de la succursale malienne face au produit A. Cette réticence est particulièrement évoquée par les équipes qui le développent. Ils perçoivent les doutes exprimés par leurs collègues comme une manière de saboter leur travail pour qu'il leur soit impossible de démontrer que le produit dégage une marge financière et donc qu'il est bien aligné avec les objectifs de la succursale.

La complexification de l'*accountability* porte avant tout sur les difficultés à rendre compte de l'objectif financier.

Je commence donc par présenter l'objet de la rupture d'*accountability* visant à démontrer que le succès du produit passe uniquement par sa capacité à dégager une marge financière (2.1), avant de faire le récit historique du projet, pour démontrer que les salariés qui développent le produit A semblent subir des manigances de la part de

leurs collègues pour qu'ils n'atteignent pas les objectifs qu'on leur a fixé. J'ai séquencé cette progression historique en suivant les quatre événements chronologiques repérés comme contrariant le rendu des comptes des salariés développant le produit A. Ces phases correspondent à la phase d'élaboration du projet à Paris (2.2), au développement de sa phase pilote (2.3), à la phase de lancement (2.4) et enfin au passage à la phase d'industrialisation (2.5), toute trois au Mali.

## **2.1 Prologue : Un rendu de comptes classique visant uniquement un retour financier**

Les salariés travaillant au développement du produit A à Bamako rapportent globalement que la grande majorité des autres salariés de la succursale ne souhaite pas que le produit A soit développé par la filiale et, pour ce faire, cherchent à démontrer que ce produit n'est pas aligné sur l'objectif global de l'entreprise X, c'est-à-dire sa capacité à dégager un bénéfice. De fait, il est principalement attendu que les salariés qui développent le produit A, démontrent que le produit contribue au chiffre d'affaires de l'entreprise X. Leur principal objectif hiérarchique est donc financier. Pour montrer cet élément, je mets d'abord en avant le manque d'intérêt pour l'objectif de réduction de pauvreté (1) avant d'en déduire que les équipes développant le produit A ne sont évaluées que sur les aspects financiers du produit A et non pas les aspects sociétaux (2).

### **2.1.1 Le manque d'intérêt de l'entreprise X pour l'objectif social**

Dans la succursale malienne seule les potentielles contributions aux résultats financiers de l'entreprise X semble avoir de l'importance. De fait, l'équipe élaborant le produit A rapporte que les aspects sociaux sont assez peu, voire pas du tout considérés par les autres salariés travaillant dans la filiale, en particulier ceux qui ont contribué de manière périphérique au développement du projet : c'est-à-dire les équipes de la division des études marketing, qui a dû aider à localiser les villages éligibles à l'acquisition d'un produit A et l'équipe de la division des ventes, qui supervise de manière éloignée l'implantation et le suivi de telles installations téléphoniques.

« Dans la voiture, Fofana et Ignace, coordinateurs du produit A et responsables de son développement dans les zones rurales, râlent contre les gens de la succursale malienne, qui, selon eux, ne regardent pas les aspects sociaux du produit A. Fofana dit, qu'ils « ne regardent que les chiffres. Il n'y a que ça qui les intéressent ! » » (Dans la voiture, en chemin vers un village où est installé un produit A - Extrait du journal de recherche – Mission Mali 2, [Novembre 2011])

Dans le *verbatim* ci-dessus, les salariés en charge du développement du produit A, les coordinateurs, exposent leur perception des exigences de leur entreprise qui ne portent que sur les aspects financiers.

Cette perception est cohérente avec les exigences de la direction de l'entreprise X qui est présentée par les cadres du siège comme étant également focalisée sur les objectifs financiers.

« Le principal actionnaire fait ce qu'il veut dans l'entreprise X. Bien sur, il ne peut pas faire n'importe quoi, il doit y mettre les formes, mais, il pousse à avoir un dividende délirant..... Tu n'as pas une vision spécialement sociale dans l'entreprise X. » (extrait de l'entretien du directeur des pays – Niger, Mali, Sénégal, Cote d'Ivoire, Guinée Conakry, Guinée Bissau – Paris [Mai 2012])

Dans cette citation, la prise en compte des objectifs sociétaux semble suggérée par l'expression « y mettre les formes », laissant penser que ces derniers sont avant tout présents pour permettre la construction d'une image positive, nécessaire à la réalisation de l'objectif financier. Les objectifs sociaux sont donc présentés comme instrumentalisés et au service de l'objectif financier.

### **2.1.1 Un produit évalué uniquement sur ses objectifs économiques**

Ce manque d'intérêt pour les aspects sociétaux, visant à agir pour réduire la pauvreté, se retrouve dans le *reporting* puisque le siège n'exige pas des filiales qu'elles lui transmettent de l'information sur cette thématique et considère déjà comme une avancée que soient demandées aux filiales de l'information extra-financière sur l'environnement ou les ressources humaines:

« Le *reporting* extra financier est fait sur les ressources humaines, l'environnement. Qu'est-ce qu'il y a d'autre ? Diversité et... Ce n'est pas des choses qui nous sont imposées naturellement ni par le gouvernement ni rien. De fait, on demande des choses aux filiales qui ne seraient pas demandées aux managers locaux s'ils travaillaient dans une entreprise nationale [dans le sens de locale]. » (Extrait de l'entretien avec la responsable RSE – du siège travaillant à la coordination de la RSE dans les pays d'Afrique – Moyen Orient – Asie [Mai 2012])

A la lumière de ce *reporting*, la filiale n'apparaît pas comme poussée à mettre en place ou à faire état de ces actions concernant la « réduction de pauvreté ».

Ainsi, le manque d'intérêt de la part de la filiale et le peu de pression de la part du groupe autour de la « réduction de pauvreté » conduit à évaluer le produit uniquement sur sa dimension financière. Cette dernière apparaît en premier lieu comme portant avant tout sur le résultat comptable et visant à mettre en lumière la contribution à l'objectif global imposé par le groupe. Les preuves apportées à la bonne réussite du projet se concentrent donc avant tout sur le domaine de l'*accountability* hiérarchique, autour des résultats financiers.

## **2.2 Acte 1: des débuts difficiles à Paris**

L'élaboration du projet visant à développer le produit A a démarré à Paris avant d'être implantée dans la filiale malienne. Le produit A a été par la suite mis en place

dans d'autres pays. En août 2012, il était ainsi développé au Niger, en Côte d'Ivoire, en République Centrafricaine, et à Madagascar. Dès la phase de conception, à Paris, certaines réticences ont été exprimées, en particulier de la part des cadres africains expatriés à Paris.

### 2.2.1 Un projet développé par quelques convaincus

L'idée a germé dans un bureau du siège de Paris, plus précisément dans la tête d'une jeune manager (Marguerite) franco-ivoirienne dont la mission principale est de s'occuper de la remontée des informations *reporting* marketing de l'ensemble des pays de la zone Afrique, Asie et Moyen-Orient. On lui avait également confié le développement d'idées marketing. Par exemple, c'est elle qui a élaboré la segmentation des clients dans les pays africains. Le projet A est parti d'une idée jetée sur le coin d'une table lorsque l'on a demandé à Marguerite de développer une ligne de projet bon marché pour les pays émergents.

« Ce projet est le fruit d'un pur hasard. [...] On m'avait demandé de créer une stratégie de *device low-cost*<sup>168</sup> pour les pays émergents [...]. Et en regardant sur internet, nous sommes tombés sur le concept (produit A) au Bangladesh, qui m'a beaucoup plu. C'est simple, c'est génial, ça correspond exactement à quelque chose que je voulais faire, etc. » (Extrait de l'entretien de Marguerite, manager, à l'origine du développement du produit A, depuis Paris [Mai 2012])

La direction se désintéresse un peu du projet, mais Marguerite est séduite par les idées de produits qui émergent des recherches qu'elle a entreprises. Elle décide alors de continuer l'exploration seule. On lui reconnaît d'ailleurs la paternité du projet.

« Le produit A, encore une fois [...] c'est Marguerite qui l'a poussé. Encore une fois, s'il n'y avait pas eu Marguerite, le produit A n'aurait jamais existé » (Extrait de l'entretien du directeur des pays – Niger, Mali, Sénégal, Côte-d'Ivoire, Guinée Conakry, Guinée Bissau – Paris [Mai 2012])

Elle demande à rencontrer la responsable de l'organisation, qui développe le projet au Bangladesh. Une fois encore, Marguerite est séduite et décide de tenter de développer, seule, le projet.

« On décide de se voir avec la responsable du projet au Bangladesh, lors d'un de ses passages à Paris. Donc on se rencontre. Et... le courant passe super bien avec elle. J'aime bien sa démarche. Elle m'explique ce qu'ils font etc. L'état d'esprit, du travail me plaît » (extrait de l'entretien de Marguerite, manager, à l'origine du développement du produit A, depuis Paris [Mai 2012])

---

<sup>168</sup> Si au départ, la demande formulée par la direction à Marguerite est bien une demande low cost, c'est à dire pour vendre moins cher avant tout, Marguerite insiste sur l'importance de l'impact social lors du développement qu'elle entreprend. D'autre part, l'entreprise X développe en général une stratégie de différenciation par la qualité. Le produit développé a d'ailleurs été conçu de cette manière, puisque des fournisseurs Nord-Américains ont été privilégiés, au détriment de fournisseurs locaux, dont les installations ont été jugées insuffisantes en termes de qualité.



Le produit est simple d'un point de vue technologique : une antenne rattachée à un téléphone fixe dans lequel, on glisse une carte SIM. Le tout permet de capter le réseau téléphonique. Elle n'a pas besoin d'une équipe technique pour le développer.

« On m'a présenté la technologie. ça n'a pas l'air de quelque chose de super compliqué, tu vois le truc ? Une antenne, c'était quelque chose de simple. Il faut une antenne qui capte le réseau pour les zones rurales. Enfin, ce n'était pas compliqué. » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

En revanche, elle a besoin d'un terrain et d'une équipe en Afrique de l'Ouest pour développer son projet, pour tester le produit, pour construire un réseau de distribution adapté aux spécificités locales, etc. Il lui faut trouver un responsable marketing qui soit sensible au projet, c'est-à-dire qui s'intéresse à la ruralité et qui ait la fibre sociale. Elle trouve chez Clément, le directeur marketing de la succursale malienne, ces qualités.

« Alors pourquoi Clément ? Pourquoi le Mali ? [...] Car il me fallait quelqu'un de moteur, qui ait une compréhension de ce qu'on voulait faire avec la dimension qu'il fallait pour comprendre le produit etc., ce qu'a tout à fait Clément. » (Extrait de l'entretien de Marguerite, manager, à l'origine du développement du produit A, depuis Paris [Mai 2012])

Il se décrit lui-même comme étant personnellement très impliqué dans les projets de développement du continent Africain.

« J'ai commencé à voyager en Afrique en 1999 pour justement des missions de développement, et depuis ça me poursuit, j'ai créé une association au Mali, voilà. Je suis à moitié là-dedans, en tout cas dans mon temps libre » (Extrait de l'entretien de Clément, Directeur marketing 1 –Mali [Juin 2012])

Tous deux très motivés par le produit, ils décident donc de monter le projet ensemble dans la succursale malienne.

### **2.2.2 Démarrer le projet au Mali**

Dans, l'entreprise X, le lancement des produits marketing suit un processus particulier en cinq phases que Clément et Marguerite décident de suivre :

« Je vais t'expliquer comment se passent les projets chez nous, c'est par jalon. T-1, c'est la revue d'opportunité, T0 c'est quand tu modélises un peu ton business plan, donc tu mets en place le modèle et après le T1, c'est la conception du projet, T2 c'est le déploiement puis T3 c'est le lancement. » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

Ils réalisent donc au Mali la première phase consistant à évaluer le potentiel du marché pour un tel produit, destiné pour la population rurale, et d'évaluer l'investissement nécessaire par rapport au gain espéré. Cette étude apporte des résultats prometteurs.

« On décide de mener l'étude d'opportunité et puis ensuite de voir ce que ça donne côté BP [business profit] pour justifier une ressource là-dessus. Donc c'est ce qui se passe. L'étude est menée, on a un BP [business profit] qui est solide, qui est même extrêmement rentable » (extrait de l'entretien de Marguerite, manager, à l'origine du développement du produit A, depuis Paris [Mai 2012])

Fort de ce résultat, le projet suit son cours. Pour passer à l'étape suivante (T0), Marguerite et Clément décident de présenter leur projet en comité de direction au siège de la direction de la zone Afrique, Asie et Moyen-Orient du groupe afin d'obtenir l'accord de lancer la phase suivante du projet. Cette phase consiste à installer quelques produits et être en mesure de proposer une solution viable à long terme d'un point de vue de la qualité de l'installation en elle-même, mais également pour mettre en place un circuit de distribution adapté au pays de l'Afrique de l'Ouest, un schéma de services clients, etc. Le projet convint. Une petite somme d'argent est alors débloquée.

« Marguerite – Donc je suis passé au CODIR [pour la zone Afrique, Asie et Moyen-Orient]

Claudine– Ca s'est bien passé ?

Marguerite – Ca s'est bien passé, ok, validé, etc. Il n'y en avait pas non plus pour des cent et des mille, je parle de... Je ne sais plus. Je n'ai plus trop les chiffres en tête, mais de 50 K sur la première phase » (extrait de l'entretien de Marguerite, manager, à l'origine du développement du produit A, depuis Paris [Mai 2012])

Le projet semble avancer tranquillement. Marguerite juge également à ce moment qu'il faut augmenter la main-d'œuvre afin d'avoir une personne qui puisse développer le projet depuis Bamako.

« Je rencontre alors Clément et je lui dis : « Maintenant il faut trouver quelqu'un, parce que ça ne peut pas marcher autrement ». [...] Il me présente alors une jeune femme et me dit : « Je suis en cours de recrutement. J'aimerais que tu la voies, que tu la sensibilises au projet. » Donc je rencontre Aya » (extrait de l'entretien de Marguerite, manager, à l'origine du développement du produit A, depuis Paris [Mai 2012])

Aya prend son poste à Bamako en tant que chef de division projet. Elle travaille au développement de plusieurs projet : le produit A, mais aussi le lancement de la 3G pour l'ensemble du Mali et d'autres projets considérés par le groupe et la filiale comme importants.

### **2.2.3 Apparition des premières réticences à Paris**

A Paris, Marguerite continue aussi son travail. Elle cherche du soutien et surtout du financement afin de développer son produit et pour pouvoir le proposer dans différentes filiales. Elle présente donc l'avancement du projet de manières régulières au comité de direction. Le responsable de la direction du marketing groupe pour la zone Afrique, Asie et Moyen-Orient est muté. Un Sénégalais, Bonaventure, formé dans une grande école de commerce parisienne et ancien responsable de la filiale sénégalaise<sup>169</sup> est nommé à ce poste.

---

<sup>169</sup> La filiale sénégalaise est une entreprise, qui avant d'être rachetée par l'entreprise X opérait aussi au Mali, en Guinée Bissau et en Guinée Conakry.

« Entre temps mon chef s'en va. Il est remplacé par Bonaventure et donc je passais au comité de direction très peu de temps après son arrivée. » (Extrait de l'entretien de Marguerite, manager, à l'origine du développement du produit A, depuis Paris [Mai 2012])

Bonaventure se montre assez réticent au développement du produit A, ce qui en complique le développement, ainsi que ses relations avec Marguerite. Cette réticence trouverait, pour Marguerite, son origine dans le rejet du monde rurale, comme le démontre, la fin du verbatim suivant.

« La dimension, sociétale, ce n'était pas le problème de Bonaventure, ... A la limite « Ces autres villageois là... » » (Extrait de l'entretien de Marguerite, manager, à l'origine du développement du produit A, depuis Paris [Mai 2012])

Globalement, ce dernier n'apparaît pas très à l'aise avec la culture française et le type de management qui se pratique à Paris. Marguerite, en tant que franco-ivoirienne, tente de l'aider.

Pour Marguerite, même s'il a obtenu un poste au siège, l'environnement et les rapports qu'entretiennent les gens entre eux et avec lui ne sont pas représentatifs du statut qu'il avait quand il était en poste à Dakar.

« Enfin ce n'est pas facile, [...] Il [Bonaventure], représente quelque chose au Sénégal, c'est quand même un ponte, un notable, etc. Il arrive là, il est foutu dans un bureau de 5 m2... C'est un choc. Il ne sait pas faire une photocopie. Il est largué. Et on a des débuts assez difficiles, où en plus la notion de hiérarchie en Afrique est importante, et là elle n'est plus là. Cette notion-là fait que tu as un prestige, tu es protégé. Donc bon c'est assez compliqué. Je suis une femme, certes africaine,... » (Extrait de l'entretien de Marguerite, manager, à l'origine du développement du produit A, depuis Paris [Mai 2012])

Marguerite a grandi en Côte d'Ivoire puis est retournée y travailler une fois ses études supérieures terminées. Elle avait alors un poste dans la succursale ivoirienne de l'entreprise X. Elle se décrit comme un soutien pour Bonaventure dans son épreuve d'intégration puisqu'elle est capable de comprendre les codes et les normes sociales de ce dernier.

« Si tu veux, là où c'était plus doux pour lui, c'est que moi je venais de filiale [africaine]. Donc la notion hiérarchique, ne me pose aucun problème, bien au contraire. Puisque moi aussi je suis passée par là, même si c'était plus facile pour moi quand je suis arrivée en France. Mais moi aussi il m'a posé problème ce truc-là... Tu ne sais pas, t'as pas de chef, tu sais j'ai eu du mal avec ça. Pour moi j'étais plus à l'aise si tu veux avec quelque chose de beaucoup plus cadré. [...] » (Extrait de l'entretien de Marguerite, manager, à l'origine du développement du produit A, depuis Paris [Mai 2012])

Elle se décrit également comme étant capable de comprendre l'expérience que vit son supérieur hiérarchique et de comprendre mieux que ses collègues la manière dont ce dernier gère une équipe puisqu'elle a été familiarisée au management africain. Toutefois, comme le montre le *verbatim* ci-dessous, elle s'est également accoutumée au type de management du siège, c'est-à-dire européen. Elle a donc emprunté certaines des habitudes de ses collègues français et arrive à être surprise des réactions de Bonaventure.

Enfin la première réunion avec Bonaventure est arrivée [...] on était 30. J'étais assise. Il est venu s'asseoir à côté de moi parce que j'étais en bout de table. Il est parti en disant « je suis obligé de partir. Je la laisse la présidence de la réunion à [Marguerite]. » J'ai cru que tout le monde allait s'évanouir. Même moi je l'ai regardé, il a vu le choc que ce terme provoquait provoquer, et il était là « Une réunion ça se préside, ça se gère. » Enfin c'était la quatrième dimension pour les gens qui étaient là. » (Extrait de l'entretien de Marguerite, manager, à l'origine du développement du produit A, depuis Paris [Mai 2012])

Toutefois, malgré une certaine proximité culturelle, un vécu commun et malgré les services rendus par Marguerite à Bonaventure, des divergences personnelles apparaissent.

« Mais ça lui a facilité les choses d'une certaine façon, parce qu'il pouvait me demander à moi des choses qu'il ne pouvait pas demander aux autres, sous la connivence, si tu veux... Donc j'ai fait beaucoup de choses pour lui, pour aider à son intégration parce que j'étais africaine ou moitié africaine, mais on a eu des luttes très, très difficiles... » (Extrait de l'entretien de Marguerite, manager, à l'origine du développement du produit A, depuis Paris [Mai 2012])

Ces dernières divergences perturbent fortement, les relations entre Marguerite et Bonaventure et le développement du produit A. Pour Marguerite, il est dès le départ réticent au projet.

« Donc je vais lui expliquer le projet, voilà. Dans son ensemble, les résultats, le BP, et tout ça. Il me consacre du temps, mais j'ai l'impression que c'est par pure politesse, il écoute mais voilà. J'avance les chiffres... Pas plus sensible que ça,... Donc il me parle du Sénégal... qu'il y a un bon maillage en rural. Donc je dis « Mais moi je suis sur le Mali. » Enfin on ne se comprend pas, on a un démarrage déjà de personnes un peu tendu, ça ne passe pas, enfin le projet ne l'intéresse pas. » (Extrait de l'entretien de Marguerite, manager, à l'origine du développement du produit A, depuis Paris [Mai 2012])

Selon Marguerite, Bonaventure ne comprend pas pourquoi le groupe X doit payer pour développer un projet si rentable dont le développement technique est faible. Pour lui, c'est à la filiale de le faire. De fait, il expose à Marguerite que si les chiffres qu'elle a budgétés sont fiables et que le retour sur investissement attendu est bien celui qu'elle avance, la filiale n'a pas besoin de l'impulsion du groupe.

« Bonaventure me dit : « Et si c'est si rentable et si les filiales y croient autant, pourquoi lui ils payent pas ? Pourquoi le CIO du Mali ne paye pas la deuxième phase ? Si c'est si rentable que ça ? » Ça c'est une position que je peux entendre, donc je lui explique : « C'est un processus qui est à la marge de ce qu'on a l'habitude de faire. » Je lui ai dit que j'estimais qu'on n'avait pas le savoir-faire à l'époque en interne et qu'il y a certaines choses, si elles n'étaient pas impulsées par le groupe X, elles n'avaient pas de chance de voir le jour, à une échelle industrielle. Je lui dis « Sinon on va faire un petit coup comme ça. » Je veux dire, on n'est pas en train de parler d'une opération dans un seul village, pour faire un petit peu de com' auprès des autorités. Je lui dis « Y a la fondation pour ça ». Je lui dis « Là on n'est pas du tout dans une démarche fondation. » (Extrait de l'entretien de Marguerite, manager, à l'origine du développement du produit A, depuis Paris [Mai 2012])

Pourtant, comme le montre la fin du verbatim, Marguerite désapprouve cette vision même si elle dit pouvoir envisager un tel argument. Pour elle, le produit A est bien trop novateur. Il s'adresse aux populations rurales avec l'objectif de faire des affaires avec elles et non pas de faire une opération de communication comme à l'accoutumée. Le

rapport au rural change complètement. Elle l'assimile à une manière différente de faire des affaires. Pour Marguerite, ce changement est trop nouveau pour que la filiale puisse le développer. Il faut une impulsion venant du siège qui a l'autorité pour contraindre les filiales et les salariés qui y travaillent de changer leur manière de travailler.

De plus, Marguerite n'a plus la même marge de manœuvre qu'elle avait avec son précédent supérieur car, pour Bonaventure, le système hiérarchique prime. Il choisit, pour respecter la position de chacun, de présenter le projet (déploiement du pilote) et la demande de financement adjointe en comité de direction à la place de Marguerite même s'il connaît assez peu le dossier. De fait, elle n'est pas directrice d'un département et n'est donc pas membre du comité de direction. Bonaventure en conclut qu'elle n'a pas à y assister.

« Je lui dis que j'ai une échéance à très court terme. Je lui parle donc, et je souhaite partager avec lui la présentation CODIR, comme je fonctionne, comme je fonctionnais avec mon manager, et je lui dis « je passe en CODIR le tant, voilà le budget... », pour valider mon budget etc. Et là, il m'annonce que ce n'est pas moi qui vais aller en CODIR. » (Extrait de l'entretien de Marguerite, manager, à l'origine du développement du produit A, depuis Paris [Mai 2012])

La présentation devant le comité de direction ne se passe pas bien puisque le budget pour financer la phase suivante de développement du produit A n'est pas accordé. Marguerite attribue cet échec au manque d'implication de Bonaventure qui n'a pas une appétence particulière pour le projet. Elle évoque même un certain dédain pour la population rurale.

« Bref. Il se passe ce qui devait arriver, il va en CODIR, il ressort du CODIR, je n'avais ni projet, ni budget voilà. Donc... Après je me suis renseignée pour savoir pourquoi... Il n'était pas à l'aise avec le sujet forcément, la dimension, disons, rentable n'a pas pu passer parce qu'il n'avait pas assez d'infos sur le sujet pour, la dimension sociale [du projet], sociétale, ce n'était pas son problème [...]»

« Lui-même Bonaventure a tué les choses en disant au CODIR « Enfin la filiale n'a qu'à payer. » [...] Donc tout le monde s'est engouffré là-dedans » (Extrait de l'entretien de Marguerite, manager, à l'origine du développement du produit A, depuis Paris [Mai 2012])

Le refus du budget est acté. Marguerite ne pense pas pouvoir obtenir une enveloppe pour développer le projet depuis Bamako.

« [...] je savais en plus que la filiale ne paierait pas ça. » (Extrait de l'entretien de Marguerite, manager, à l'origine du développement du produit A, depuis Paris [Mai 2012])

Le rejet du budget représente le premier obstacle au développement du projet et le premier signe des difficultés à venir. Elle évoque un rejet, par Bonaventure, des villageois. Cet argument sera repris, à Bamako, par les équipes qui développent le produit A pour justifier les réticences de leurs collègues.

#### 2.2.4 Continuer malgré le refus d'un budget dédié

Marguerite et Clément décident toutefois de poursuivre le projet. Marguerite s'attèle à trouver du budget hors des circuits classiques pour financer la suite du déploiement du projet, sans grand succès.

« On a décidé avec [Clément] de continuer [...] en se disant, ça prendra le temps que ça prendra, parce que je lui ai dit « En parallèle je vais chercher de l'argent, pour financer ma deuxième phase. » J'ai donc cherché de l'argent partout, à la fondation, juste pour financer les équipements, puis je m'étais dit peut-être que s'ils ont des projets sur des [localités rurales spécifiques] ou les femmes, ou je ne sais quoi, on m'a sortie à coup de pompe. » (Extrait de l'entretien de Marguerite, manager, à l'origine du développement du produit A, depuis Paris [Mai 2012])

À Paris, de manière générale, le projet est bien perçu. Il suscite l'enthousiasme. Les salariés du siège semblent se montrer très sensibles à la dimension sociale du projet, voire par le produit lui-même. Pourtant, personne ne paraît prêt à le financer.

« Mais du coup j'ai été voir des gens qui me disaient « C'est super, c'est un super projet, c'est génial ce truc etc. ». Je dis oui, mais ça me fait une belle jambe. Ils n'avaient rien pour moi. » (Extrait de l'entretien de Marguerite, manager, à l'origine du développement du produit A, depuis Paris [Mai 2012])

Marguerite, Clément et Aya se trouvent contraint de monter le projet avec des moyens minimum ce qui a une influence sur la vitesse de son développement.

« Donc je n'ai jamais eu mes 150 K, [...]. Et ça avançait extrêmement lentement. » (Extrait de l'entretien de Marguerite, manager, à l'origine du développement du produit A, depuis Paris [Mai 2012])

Pour résumer, le produit A apparaît comme une initiative quasi-personnelle d'une manager appuyée par le directeur marketing de la succursale, tous deux particulièrement motivés par la dimension sociale du projet. Il semble connaître des débuts difficiles, car si, globalement, la majorité des personnes réagit positivement au projet et à son impact social, personne ne semble prêt à le financer. Des réticences plus marquées semblent apparaître chez le nouveau directeur du département marketing, Bonaventure, un notable originaire de l'Afrique de l'Ouest, à qui Marguerite prête un certain désintérêt pour les populations rurales.

Cette réticence particulière de Bonaventure envers le produit A se retrouve chez les salariés travaillant dans la succursale malienne où l'équipe en charge du développement du produit A rapporte de nombreux points de blocages visant à faire en sorte que le produit n'apparaisse pas rentable. Ces blocages émaneraient d'une élite, en poste dans la filiale qui ne souhaiterait pas travailler avec la population villageoise.

J'ai relevé trois phases différentes durant lesquelles les salariés basés à Bamako et développant le produit A rapportent des blocages visant à contraindre la réalisation de l'*accountability* hiérarchique au Mali. Dès la phase pilote, des résistances apparaissent, notamment de la part des collègues d'Aya qui travaillent au département

des études et qui fournissent de mauvaises informations géomarketing (2.3). Les salariés exposent ensuite que la première mission, qui s'est soldée par un échec, a été lancée volontairement pendant la période la moins favorable de l'année pour les ventes. Pour dépasser cet échec, une seconde mission est lancée pendant laquelle les coordinateurs de terrain prouvent que le produit A correspond à une demande solvable. Pourtant, après ce succès, leur rendu de comptes envers l'objectif hiérarchique continue d'être quotidiennement perturbé par des résistances internes portant notamment sur la perturbation du *reporting*, sur des menaces constantes de licenciement, sur des conditions des missions défavorables (2.4). Enfin, lors du comité de direction visant à acter l'industrialisation du produit, des doutes apparaissent quant à la fiabilité des chiffres présentés qui laissent entrevoir que le produit A serait déficitaire. Aya, les coordinateurs et Marguerite considèrent que les chiffres ont été modifiés pour démontrer que le produit n'était pas rentable et que son développement devait être arrêté (2.5).

### **2.3 Acte 2 : une phase pilote démarrant dans la quasi indifférence à Bamako**

Le développement du projet se poursuit à Bamako. C'est Aya, nouvellement recrutée pour développer les projets dits stratégiques de la filiale, qui se charge donc de développer la phase pilote consistant à implanter quelques produits dans les villages pour en comprendre l'utilisation et mettre en place un produit fiable et répondant à la demande spécifique des zones rurales. J'expose le déroulement de cette phase de manière chronologique en mettant en avant les premiers points de résistance de certains salariés maliens. Le lancement de cette phase est acté par le comité de direction, mais sans beaucoup d'enthousiasme (2.3.1). Après cette décision, Aya se rend dans les villages et réalise l'importance d'apporter le téléphone dans ces zones reculées. Elle décide alors de s'investir personnellement dans le développement du produit A (2.3.2). Elle recrute un stagiaire, Fofana, qui se charge de développer le modèle de distribution et d'installer les cabines téléphoniques dans les villages (2.3.3). Toutefois, pour installer les produits A, elle demande un appui de la part de la division des études de la direction des études qu'elle n'obtient pas. Cet aspect est considéré comme le premier point directement identifiable de réticence au projet qui apparaît à Bamako, c'est-à-dire comme la première barrière visible visant directement à contrarier sa réalisation<sup>170</sup> (2.3.4). Pour dépasser ce point de blocage, Aya et Fofana

---

<sup>170</sup> D'autres points de réticences ont été notés au préalable à cette étape, comme ayant encombrés le développement du projet, mais ils ont eu lieu à Paris. À Bamako, des signes avant-coureurs auraient été notés par Aya, mais ils n'ont pas eu d'impacts directs sur le développement du produit.

s'appuient sur leurs ressources propres et construisent un système de suivi des installations. Ils relèvent que la chaîne de distribution est un point particulièrement sensible et décident de définir un schéma spécifique pour le produit A (2.3.5). Ce changement est plutôt mal accueilli dans la succursale, mettant en lumière un second point d'opposition (2.3.6).

### **2.3.1 Lancer la phase pilote dans l'indifférence des salariés maliens**

Comme exposé dans la partie précédente, malgré le non engagement du siège dans le développement du produit A, Marguerite et Clément décident de poursuivre l'élaboration du produit A. Ils lancent le développement depuis le Mali. Cette décision est plus ou moins concomitante à la prise de poste d'Aya en tant que chef de projet marketing. Elle doit à son arrivée, s'occuper, entre autres, du produit A qui, faute de budget, a été laissé de côté depuis la fin de la phase 1 réalisée par Clément et Marguerite.

« Je suis arrivée en avril 2009. Ils avaient déjà fait une étude d'opportunité en décembre [...]. Et ça n'avait pas bougé depuis l'étude d'opportunité. Donc j'ai pris le projet à zéro, du moins juste après l'étude d'opportunité. » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

Aya reprend le projet, qui se lance lentement, avec quelques moyens attribués par la filiale. Un premier passage en comité de direction a lieu à Bamako. Le projet est validé mais, selon Aya, sans grand enthousiasme puisqu'elle note que les gens somnolaient pendant sa présentation.

« Je suis arrivée le 12 mai. Je crois que j'ai présenté mon T-1 le 1<sup>er</sup> ou 2 juin, juste 3 semaines après. On l'a lancé tout début juin. Mais ce n'était que de l'abstrait, [...] Bon, j'avais compris le concept. Et moi quand je suis dans quelque chose, je suis très à fond. J'ai compris le concept, j'ai présenté et tout ça. Mais même pour dire, j'avais l'impression que les gens dormaient un peu, bon, c'était un peu... » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

Elle ajoute même que certains ont affirmé ce jour-là que ce projet ne les intéressait pas. L'argument que les détracteurs du projet avancent repose sur la solvabilité des clients. Les zones visées par le projet sont désignées comme composées que de pauvres. Il ne leur semble pas qu'il soit possible d'y faire du business. Seul Clément semble y croire et pousse Aya par la même occasion à accélérer le projet du produit A.

« Clément y croyait. Clément, lors du T-1, d'ailleurs, je me rappelle, il avait rappelé à l'ordre. parce qu'il y avait eu d'autres projets qui devaient passer en comité ce jour-là, puis au moment, le produit A, les gens étaient un peu tu sais ? Parce que tout ce qui est rural, les gens sont un peu, bon. Comme il n'y a pas trop de business à faire là-bas. Je me rappelle qu'ils avaient même dit qu'ils n'étaient pas intéressés. » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])



Ainsi, dès la première présentation au sein de la succursale, un certain désintérêt pour le monde rural apparaît parmi les membres du comité de direction. Ces zones sont présentées comme peu compatibles avec les objectifs de profits de la succursale et l'entreprise dans sa globalité.

### **2.3.2 Découvrir les besoins des populations rurales et prendre conscience de l'intérêt du projet**

La validation du projet permet à Aya de commencer son développement. Au départ, elle se rend dans les zones rurales un peu partout au Mali<sup>171</sup> accompagnée d'un membre de la division des études au marketing. Le but de ces missions est d'évaluer les besoins des populations rurales pour être en mesure de développer un projet correspondant aux attentes. Ils partent donc avec un prototype du produit A pour le présenter aux villageois et évaluer leurs réactions.

« Après T-1, le gros déclic c'est que je suis partie en mission terrain avec un collègue d'Alphonsine, la responsable de la division des études marketing, [...]. On a décidé de faire une mission d'une semaine. [...]. On est parti un peu sur tous les axes. On est parti sur l'axe Bamako-Ségou, [...] Après on a été à Kayes. » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

Pour Aya qui a grandi en dehors du Mali, son père étant un haut fonctionnaire aux Nations-Unies, ces missions sont une révélation. Elle a rencontré les villageois et a appris à les connaître. Elle a été touchée par cette population qu'elle n'avait jamais côtoyée.

« Il y avait des villages qu'on avait présélectionnés. On s'est arrêté là-bas et dans ces cas-là, dans les villages c'est tout un rituel. Tu ne viens pas comme ça. Tu demandes à voir le chef du village, tu te présentes au chef du village, tu expliques un peu le projet etc. [...] Et là, je crois qu'il y a eu le gros déclic, puisque c'est la mission qui a tout changé, tout chamboulé à mon niveau. » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

Aya explique que cette première mission lui a permis de s'ouvrir sur la condition des villageois et de prendre conscience de leurs besoins, de l'importance d'avoir accès au téléphone pour ces populations qui, sans ce dernier, ne peuvent communiquer avec le reste du monde.

« J'explique juste qu'il y a un système qui va leur permettre de pouvoir téléphoner. [...] Ils n'en reviennent tellement pas qu'ils ont besoin de me toucher pour y croire, tu vois ? Ils me disent [...] « Si on arrive vraiment à faire ça [...] ce serait vraiment l'aubaine pour nous » [...] Et on était parti avec un équipement sommaire : une antenne en fer, un mât en fer, et des fois, on faisait des tests et quand ça marchait. [...], on devenait tout de suite le centre d'attraction du village, tu vois ? [...] le téléphone c'est juste [...] quelque chose

---

<sup>171</sup> Le projet a d'abord été développé dans le Sud. Le Mali, annexe 1, peut être décrit comme deux triangles emboîtés l'un dans l'autre. Le projet a été lancé dans la partie Sud.

d'essentiel. C'est cet objet-là qui va leur permettre de communiquer avec le reste du monde. Ils sortent complètement de l'isolement. C'était des moments vraiment très émouvants. » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

L'étonnement d'Aya est particulièrement visible dans le *verbatim* précédent quand elle note que le matériel qu'elle et son équipe testent dans les villages est un prototype qui, en plus d'être une installation sommaire, doit encore être amélioré. Pourtant, dans le village cette possibilité est ressentie comme une promesse extraordinaire d'amélioration du niveau de vie. Elle dit alors avoir été changée par le projet :

« C'était dix jours où vraiment je me suis rendu compte non seulement du besoin sur le terrain, mais aussi que ce n'était pas un besoin inutile, que c'était un projet qui avait vraiment du sens, qui permettait non seulement de désenclaver les régions les plus reculées, mais qui venait également combler toute une palette de besoins, tout d'un coup, uniquement par la mise en place de cette antenne ; des besoins familiaux, économiques, de santé, administratifs. » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

Une fois rentrée à Bamako, elle s'est donc lancée dans le projet avec beaucoup d'énergie, car elle a été touchée par les conditions de vie de ces villageois et parce qu'elle a pris conscience que l'entreprise X pouvait apporter quelque chose aux populations en développant le produit A.

### **2.3.2.1 Développer un produit fiable et adapté aux spécificités du monde rural à l'aide de nouvelles ressources**

Si le produit en lui-même existait déjà, s'inspirant de ce qui avait été fait au Bangladesh, il fallait comprendre comment il pouvait être utilisé en Afrique de l'Ouest. En d'autres termes, il était nécessaire de comprendre la nature du besoin d'utilisation du téléphone. Cependant, il existe au Mali très peu de statistiques nationales et le parcours clients est beaucoup moins connu en Afrique qu'en Europe. De fait, même si la plupart des Maliens, ruraux et urbains confondus, possèdent une carte SIM de l'entreprise X<sup>172</sup>, il n'existe, d'une part, pas de centres d'appels pour réaliser des études. D'autre part, le système fonctionnant sur rechargement de crédit, il est beaucoup plus complexe de suivre les consommations que cela peut l'être en Europe. On ne connaît donc pas les raisons pour lesquelles les ruraux passent des appels<sup>173</sup>, ni à quelle fréquence.

---

<sup>172</sup> En Afrique, la plupart des individus possèdent plusieurs cartes SIM des différents opérateurs. La plupart des consommations se réalisant par achats de recharge de crédit et les cartes SIM étant très bon marché (500FCFA), les individus utilisent de manière alternée leurs cartes pour pouvoir bénéficier des promotions des différents opérateurs de téléphonie mobile.

<sup>173</sup> J'ai pu vérifier cela quand je me suis rendue dans les villages où un produit A était en service. Les villageois expliquaient alors qu'ils utilisent leur téléphone lorsqu'ils sont en déplacement. Ils expliquaient également qu'avant l'arrivée du produit A, ils se déplaçaient avec leur portable pour

La phase suivante de développement consistait donc à comprendre ce besoin en montant un dispositif spécifique permettant de réaliser l'étude. Il a donc été décidé de placer des prototypes de produits A dans chacune des quatre régions du Sud du pays.

« J'étais convaincue du projet. Je pense que Clément a dû sentir du coup l'exaltation, [...] Il fallait alors vraiment organiser. Comme on n'avait aucune idée de comment ils consommaient, comment ça allait se passer, donc on s'est dit qu'on allait faire un pilote avec 20 villages dans les 4 régions du Mali. [...] » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

Les consommations d'appels entrant et d'appels sortant sont alors étudiées et une étude qualitative est menée pour comprendre l'utilisation du produit. À ce moment-là, Aya, qui doit mener plusieurs projets de front (dont le lancement de la 3G) recrute, avec l'accord de Clément, un stagiaire dont la mission vise exclusivement à suivre les produits A - pilotes déployés dans les villages.

« A l'époque, j'ai recruté un stagiaire pour travailler avec moi qui est d'ailleurs Fofana qui est devenu coordinateur [...] » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

### **2.3.3 Les premières réticences au sein de la division études-marketing**

Pour le lancement de la phase pilote, elle demande un appui auprès de la division des études marketing, dirigée par Alphonsine, afin qu'ils identifient des villages représentatifs des localités des zones rurales pour y installer les produits pilotes.

« Ensuite, on a demandé au service des études de nous proposer des villages qui ont un potentiel. Je crois que tous nos problèmes sont partis de là » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

Aya note que c'est à ce moment-là que les premières réticences visibles sont apparues, qu'elle a eu l'impression que certains autres salariés de la succursale n'étaient pas prêts à lui apporter l'aide dont elle avait besoin, même si cela correspondait à leurs missions.

« On a donc demandé des villages. On leur a présenté le projet avant pour qu'ils puissent nous sortir des villages. Ils nous ont sorti des villages, ok. [...] Quand ils ont commencé à vouloir les implanter : on arrive, ce sont des villages qui n'ont pas du tout le potentiel. Ce sont des hameaux, des endroits où... [...], ils arrivent pour installer, il n'y a pas assez de monde dans le village. Ce sont des hameaux où il n'y a que des vieillards et des petits enfants, où toutes les personnes en âge de travailler ne sont pas là. Ils sont partis. Donc, ce n'était pas du tout notre cible » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

---

trouver un lieu où leur mobile captait le réseau. Ils pouvaient parfois parcourir plusieurs dizaines de kilomètres.

Les villages sélectionnés ne semblent pas correspondre à la demande formulée par Aya. Ces villages sont trop petits et ont si peu de ressources que les hommes ont émigré pour trouver du travail ailleurs. Aya dit qu'à l'époque, elle pensait que le service des études n'avait pas compris sa demande<sup>174</sup>. Elle dira *a posteriori* que cette mauvaise exécution de la demande provient d'une négligence volontaire, et non pas d'un manque d'explication.

“Je pense que ça vient du fait qu'ils ont minimisé un peu. [...] Je pense qu'ils n'ont pas fait une sélection rigoureuse, il faut dire ce qui est,” (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

A Bamako, dès la phase pilote, l'équipe de développement du produit A rencontre des résistances de la part d'autres salariés. Ces résistances s'incarnant dans des actes visant à ralentir ou à arrêter la progression du projet se multiplient dans les phases suivantes.

### **2.3.4 Dépasser les réticences en s'appuyant sur ses ressources propres pour mettre en place un système de pilotage adéquat**

Dans une optique d'efficacité, Aya et Fofana décident de ne pas formuler une nouvelle demande à la division des études, mais d'utiliser les ressources existantes. Aya ayant déjà réalisé plusieurs missions, elle choisit de s'appuyer sur cette expérience et sélectionne les villages qu'elle a visités et qui lui semblent correspondre aux critères d'implantation d'un produit A.

« Entre la première mission et le pilote, on a fait plusieurs missions. On avait repéré certains villages qui étaient pour nous intéressants, qui rentraient dans la cible [...] On a donc décidé de partir de certains de ces villages-là [...]. (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

Par ce biais, 20 équipements sont implantés dans les villages et ont permis de conduire la phase pilote. Un double système de pilotage est alors mis en place. D'une part, Aya charge Fofana d'appeler chaque village toutes les semaines pour vérifier, d'abord, que l'installation fonctionne, puis pour demander au gérant de la cabine téléphonique de bien vouloir lister les problèmes qu'il rencontre.

« J'ai exigé qu'une fois par semaine, que Fofana appelle tous les 20 villages pour savoir comment s'était passée leur semaine, pour savoir ce qu'ils ont rencontré comme problèmes et déjà voir si on arrivait à les joindre parce que des fois... » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

---

<sup>174</sup> Comme je l'exposerai plus loin, par la suite, elle changera d'avis et attribuera cette sélection à une volonté de faire échouer le projet.

Parallèlement à ce suivi qualitatif, Aya demande une remontée régulière des consommations à la direction technique. Elle cherche ainsi à savoir, pour chaque installation téléphonique, c'est-à-dire pour chaque produit A installé dans les villages, combien d'appels sont émis et combien d'appels sont reçus. Elle veut également la fréquence des rechargements en crédit demandés par l'opérateur gérant l'installation téléphonique pour suivre les consommations, ce qui équivaut à savoir quand il a réussi à vendre l'ensemble des minutes téléphoniques dont il disposait, aux villageois. Le système fonctionnant sur des cartes SIMs prépayées, l'opérateur commande du crédit, puis le vend. Quand ce dernier est épuisé, il doit à nouveau recharger son crédit. Il se peut que ce rechargement n'ait pas directement lieu, ce qui est rendu visible par un arrêt des appels émis. Ce point est particulièrement important car la rupture conduit à l'arrêt temporaire de la cabine et donc de l'activité de l'opérateur.

« Parallèlement, j'ai demandé au Département système d'information une remontée quantitative. Donc je leur ai donné les 20 numéros et je leur ai demandé un suivi hebdomadaire. J'ai donc demandé à ce qu'ils m'envoient une fois par semaine le rapport d'activités de chaque numéro, ça veut dire appels entrants, appels sortants, rechargements de crédit » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

Les deux types de données sont croisés. A partir de ce croisement, Aya et Fofana élaborent un tableau de bord pour permettre un suivi systématique des 20 installations téléphoniques. A partir de ce suivi et notamment des baisses de consommations, ils disent être capables d'identifier quand survient un problème. A partir d'une telle identification, ils peuvent prendre contact avec l'opérateur pour comprendre la nature de la chute de la consommation. Par ce biais, ils sont aptes à trouver des solutions à ces problèmes et à rendre le produit A le plus fiable possible.

« Donc on a mis en place un tableau de bord qui nous permettait de suivre chaque opérateur de cabine et qu'en cas de chute de chiffre d'affaires, on sait tout de suite qui a un problème » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

### **2.3.5 Repenser le système de distribution**

Lors de la phase pilote, le problème principal du modèle d'affaires semble porter sur le circuit de distribution.

Le produit A n'est pas le tout premier produit de la succursale qui soit destiné à être vendu dans les zones rurales. Des télécentres, c'est-à-dire des cabines téléphoniques communautaires, avaient été installés dans certaines localités. Ces dernières installations avaient été des échecs commerciaux. Aya charge Fofana de comprendre les raisons de cet échec qui a été attribué au manque de potentiel des régions rurales. Ce dernier élément contraste avec les résultats de l'étude d'opportunité réalisée par Marguerite et Clément au tout début du projet et avec le ressenti d'Aya

lors des missions qu'elle a réalisées dans les zones rurales. Ces dernières laissent en effet entrevoir qu'il existait un réel besoin de connecter les villages au réseau téléphonique.

« Au moment du pilote, il y avait les télécentres, Et les télécentres ont commencé un peu à disparaître, car il y a eu trop de problèmes. » (Extrait de l'entretien des 4 coordinateurs produit A, Fofana - Bamako [Mai 2011])

Aya et Fofana mènent une enquête qualitative et découvre une faiblesse dans la chaîne de distribution des télécentres. Tout comme le produit A, le télécentre fonctionne sur des recharges de crédit téléphonique. Son modèle de distribution est similaire à celui de la plus grosse activité de la filiale, soit la vente de crédit, puisque la majorité des communications téléphoniques se font par carte de rechargement de crédit. Pour ce service, la succursale, comme la plupart des opérateurs des pays des Suds, vend des recharges téléphoniques à des grossistes qui les revendent à une multitude de vendeurs<sup>175</sup>. La succursale ne gère pas la chaîne de distribution. En zone rurale, le grossiste est souvent éloigné des villages de brousse, vivant dans la ville la plus proche. Or le grossiste ne transfère du crédit téléphonique au télécentre que lorsqu'il a reçu de l'argent pour payer le crédit. Cependant, les distances entre les localités où se trouvent les grossistes et les villages sont telles que le temps que le grossiste reçoive l'argent, il peut s'être écoulé plusieurs jours. L'opérateur du télécentre peut se trouver très vite en rupture de crédit téléphonique et ne peut plus satisfaire la demande du client. La fiabilité du produit est alors aléatoire. Au final, le client se détourne donc assez facilement du service.

« Donc, dans les schémas du télécentre le rechargement de crédit téléphonique c'est direct : entre le grossiste - et l'opérateur du télécentre. [...] Quand tu vas dans les villages et que tu essaies de consulter les gens, [...] ils te disaient quand ils avaient besoin de recharger du crédit téléphonique, ils te disent qu'il faut qu'ils trouvent un moyen pour envoyer l'argent [...] et donc pour envoyer l'argent, ça peut prendre une semaine. Il faut trouver quelqu'un qui est sûr. Dans ces villages là il n'y a pas de poste, il n'y a pas Western Union, il faut trouver quelqu'un de sûr, lui donner son argent et cette personne apporte alors l'argent au grossiste qui va alors recharger le télécentre en crédit téléphonique. Donc il faut peut-être une semaine, 10 jours, 15 jours pour avoir son crédit téléphonique. Et pendant ce temps, les gens ne peuvent donc pas appeler. » (Extrait de l'entretien des 4 coordinateurs produit A - Fofana - Bamako [Mai 2011])

Ainsi, pour Fofana et Aya, l'échec des télécentres résulte d'un défaut de distribution. Pour éviter qu'un problème similaire ne se reproduise, ils décident de garder la main mise sur le circuit de distribution du produit A. Ils ajoutent donc un intermédiaire entre le grossiste et l'opérateur afin de renforcer la proximité.

---

<sup>175</sup> A Bamako, on peut recharger son portable de crédit téléphonique en interpellant un vendeur de rue au feu rouge.

« Nous (Aya et Fofana) nous sommes dit que, pour éviter ça, il fallait essayer de créer un intermédiaire et cet intermédiaire-là va être le délégué. Il est plus proche. Il est très proche des opérateurs de cabine. Maximum 50 km. Ils envoient donc leur argent ici, dans la localité dans laquelle il se trouve, généralement [...] » (Extrait de l'entretien des 4 coordinateurs produit A - Fofana - Bamako [Mai 2011])

Ils imposent par ailleurs à l'opérateur de se recharger toujours chez le même intermédiaire (le délégué). Ils imposent au délégué de se recharger chez le même grossiste. Le délégué, l'opérateur et le grossiste ne peuvent aller faire des affaires avec un autre professionnel de la recharge de télécommunication, s'il le souhaite. Aya et Fofana cherchent par ce biais, à imposer aux différents membres de la chaîne de travailler ensemble de manière régulière pour installer une relation de confiance et pouvoir raccourcir les délais de transferts de crédits en cas de retard dans l'acheminement de l'argent.

Alors les rechargements en air time comment ça se passe ? Ce distributeur prend du crédit à l'entreprise X pour minimum 500 000 FCFA, donc quand ils prennent du crédit, ils ravitaillent leurs délégués et le délégué ravitaille aussi les opérateurs de cabine. On a donc essayé d'établir un circuit fermé pour régler certains problèmes. Si un délégué, un opérateur de cabine refuse de payer, l'argent du crédit est bloqué. Donc il est lié à ce délégué. Ce distributeur est lié à ce délégué-là. Donc lui il recharge les SIMs des délégués de ces trois-là. Mais les autres distributeurs ne peuvent pas recharger ces 3 SIMs là. C'est lui seul qui peut recharger, ces différentes SIMs. Chaque délégué aussi, il y a des opérateurs de cabine attirés, donc ce délégué il va recharger ces différents opérateurs de cabine, mais les autres délégués ils ne peuvent pas recharger ces opérateurs de cabine. Donc on a fait ça pour essayer de créer une liaison entre ces gens, pour éviter que si un délégué envoie de l'air time à son opérateur, qui refuse de le payer, il pourra ne pas trouver d'autres opérateurs pour faire des affaires. » (Extrait de l'entretien des 4 coordinateurs produit A - Fofana - Bamako [Mai 2011])

Enfin, pour gérer au quotidien ces problèmes, et notamment les problèmes relationnels entre les différents maillons de cette chaîne de distribution, il est décidé que ces différents maillons soient suivis de manière régulière par des salariés de la succursale : les coordinateurs. Ces coordinateurs doivent avoir une connaissance générale du monde rural et des populations qui y vivent afin qu'ils puissent, par exemple, jouer le rôle de médiateur en cas de problème.

« Moussa a un opérateur de cabine qui n'arrive pas à recharger, parce que le délégué n'a pas répondu. Il se trouve qu'il a appelé, il y a deux heures de temps. Lui et le délégué ne s'entendent pas. Après Moussa a dit : « non je vais essayer d'appeler le délégué, pour essayer de trouver une solution. » » (Extrait de l'entretien des 4 coordinateurs produit A - Fofana - Bamako [Mai 2011])

Dans le *verbatim* précédent, Fofana évoque les relations délicates entre deux intermédiaires ainsi que le rôle de médiateur que son collègue Moussa joue, en tant que coordinateur pour faire en sorte que les problèmes relationnels ne perturbent pas l'utilisation du produit par les villageois.

Pour construire un modèle d'affaires adapté au produit A et donc au monde rural, Aya et Fofana s'appuient sur un produit téléphonique qui a précédemment été déployé dans les zones de brousse. Cette expérience s'est conclue sur un échec

commercial. Aya et Fofana tentent d'en comprendre les causes afin de ne pas reproduire les erreurs du passé. Ils en concluent que la chaîne de distribution n'était pas adaptée à l'éloignement géographique des différents membres qui la composent. Pour le produit A, le schéma de distribution habituellement mis en place dans la succursale a donc été adapté. Un acteur intermédiaire est ajouté afin de réduire la distance géographique entre les divers acteurs. De plus, le circuit est fermé, obligeant chaque acteur à être toujours en contact avec les mêmes interlocuteurs. Ceci doit permettre aux uns et aux autres d'apprendre à se connaître et instaurer par ce biais des relations de confiance mutuelle. Enfin, il est proposé que soient recrutés des « coordinateurs », dont la mission serait entre autres d'animer cette chaîne de distribution et jouer le rôle de médiateur en cas de conflit entre les différents acteurs.

### **2.3.6 Un système de distribution qui ne fait pas l'unanimité parmi les salariés de la succursale**

Ce système de distribution contraste avec les modèles habituellement déployés dans la succursale. Il est beaucoup plus intégrateur et interventionniste. Au sein de la filiale, Aya et Fofana rapportent que le système ne semble pas plaire, que les nouveautés qu'il contient ont été dénigrées par une partie des salariés maliens. Dans les deux *verbatim* ci-dessous, une certaine réticence au changement semble apparaître et, par conséquent, transparaît un rejet du nouveau circuit de distribution de la part du reste de la succursale.

« Le schéma de distribution, ça a fait couler beaucoup d'encre. Il avait même fait la proposition mais les gens ont dit « non, l'ancien système marchait comme ça ». Alors qu'il y avait un problème dans l'ancien système que nous avons essayé de comprendre. » (Extrait de l'entretien des 4 coordinateurs produit A - Fofana - Bamako [Mai 2011])

« Parce qu'on a mis en place un circuit de distribution différent des autres, on a rencontré pas mal de problèmes parce que ce circuit n'était pas connu. C'est vrai que c'est nouveau et donc cela demande de s'adapter. » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

Globalement, cette phase pilote a permis de mettre en place le modèle d'affaire du produit. Le matériel a été testé. La chaîne de distribution a été adaptée et les besoins en ressources humaines ont été estimés. Ce modèle d'affaire contraste sur certains aspects avec la manière habituelle de faire des affaires. Ainsi, si au début de la phase pilote, lors du premier passage en comité de direction, le produit A semblait susciter l'indifférence, la suite de son développement laisse entrevoir des actions de résistances, notamment au sein de la division des études marketing, pour ralentir le développement du projet.

L'étape suivante de développement consiste alors à recruter les coordinateurs. Cette étape clôt la phase pilote et ouvre la phase de lancement, qui a été amorcée par la démonstration de l'existence d'un marché. De fait, les cadres de la succursale malienne



souhaitent que le projet s'arrête là, prétextant que le rural était une zone sans potentiel pour aller faire des affaires. Ils apparaissent également très réticents à la nouvelle chaîne de distribution qui apparaît comme une manière différente de faire des affaires<sup>176</sup>. Pour débloquer la situation, Aya, Clément et Marguerite décident de faire une phase de pré-lancement. Ils demandent à Fofana de faire une première mission de vente et de démontrer ainsi que le produit A répond à une demande. Il a vendu environ 200 produits A qui, après leur activation, ont commencé à consommer du crédit téléphonique.

« A un moment j'ai appelé Aya et Clément, et je leur ai dit ok, on n'arrive pas à passer le T3. On va faire une espèce de coup [...] Donc on a installé des produits alors que l'offre n'était pas encore ficelée. On a fait ça, on a démontré que ça marchait, juste avec Fofana. Et Fofana en 3 semaines a installé 200 installations téléphoniques. Et on est allés au T3 avec ça. » (Extrait de l'entretien de Marguerite, manager, à l'origine du développement du produit A, depuis Paris [Mai 2012])

Cette vente, considérée par Marguerite comme un « coup de force », a permis de passer en phase de lancement.

### **2.1 Acte 3 : une phase de lancement semée d'embûches :**

Lors de cette phase de lancement, la réticence des salariés maliens au produit A devient plus forte et se fait sentir au quotidien. Elle rend plus complexe l'atteinte des objectifs pour les salariés développant le produit A. Pour exposer cette partie, je retrace les étapes chronologiques de cette phase de lancement. Dans un premier temps, les coordinateurs sont recrutés (2.4.1). Dans un second temps, une première mission de vente est lancée et se solde par un échec, car les conditions de sa réalisation sont présentées comme défavorables. Ces conditions sont présentées par les salariés développant le produit A comme étant orchestrées de manière volontaire pour faire échouer le projet (2.4.2). Dans un troisième temps, une seconde mission de lancement est prévue dans des conditions plus favorables à la vente du produit A et se solde par un succès (2.4.3). Toutefois, la démonstration de l'atteinte des objectifs de ventes ne semble pas suffisante pour apaiser les tensions internes. Si les attaques ne semblent

---

<sup>176</sup> L'idée sous-jacente revient à remettre en cause le principe de « one best way », consistant à considérer qu'il existe une bonne manière de faire des affaires et que celle-ci est reproductible, si c'est la bonne. Cette idée de « one best way » est particulièrement répandue au siège de l'entreprise X. J'ai notamment pu assister à de nombreuses discussions portant sur le meilleur modèle à mettre en place pour le produit B, pouvant être développé dans la totalité de l'Afrique que ce soit celle de l'Est ou celle de l'Ouest. Cet aspect me paraissait étrange, car ces deux parties du continent sont culturellement très différentes. Je me souviens particulièrement d'une discussion sur le rapport à l'argent, élément important, car le produit B est une sorte de compte bancaire intégrée à la carte Sim. Or, l'Afrique de l'Est possède un réseau de Banque accessibles au plus grand nombre alors que le réseau bancaire est très peu développé dans la partie Ouest de l'Afrique. Toutefois, les salariés développant le produit B semblaient considérer que cet aspect n'était pas important à prendre en compte dans le développement du modèle d'affaire.

plus être dirigées vers le produit A, elles se reportent principalement sur les coordinateurs qui doivent composer avec diverses actions visant à contraindre, voire à rendre impossible le rendu de comptes de l'équipe A (2.4.4). Ces actions non coopératives portent sur l'organisation des missions de ventes, sur les conditions de travail à Bamako, sur le statut des coordinateurs et sur le *reporting* des ventes, qui est alors « aménagé » au désavantage des coordinateurs.

### 2.1.1 Recruter les coordinateurs

Il a été estimé que les coordinateurs devraient être au nombre de quatre, un par région du Sud<sup>177</sup>. Au départ, ils ont pour rôle de vendre les installations dans les zones rurales et de trouver les personnes qui assureront la distribution, c'est-à-dire les intermédiaires entre les grossistes et les opérateurs du produit A. Ils doivent par la suite, animer cette communauté et la suivre pour faire en sorte que le produit fonctionne.

« C'est une fiche de poste assez complète, ils ont une activité de terrain, une activité de coordination et ils ont aussi un volet de vulgarisation parce que ce sont eux qui vont aller faire de la vulgarisation auprès des autorités, dans les villages.[...] Il faut qu'ils parlent la langue locale. » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

Ils sont rattachés à la division des ventes, qui se trouve à la direction des achats, sauf pour la première mission où ils devaient se rapporter à Aya. Les entretiens de recrutements sont assurés par Aya, le service des Ressources humaines, ainsi que par Bintou. De fait, il est prévu qu'Aya supervise les coordinateurs lors de la première mission, actant le lancement du produit. A la suite de cette dernière, Aya doit se retirer du projet. Les coordinateurs seront dès lors rattachés à la division des ventes, où ils dépendront hiérarchiquement de Bintou.

« C'est moi qui ai fait les entretiens avec les RH et j'ai fait quand même venir Bintou duquel ils allaient dépendre, mais j'ai participé à toutes les étapes du projet puisque c'était important pour moi de pouvoir avoir des gens sur qui on pouvait vraiment compter. » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

Aya, en sa position de chef de projet, crée la fiche de poste. Elle cherche, comme le *verbatim* suivant l'expose, des gens de confiance, capables de s'adapter à deux ou trois semaines de mission en brousse<sup>178</sup>, ayant un certain sens relationnel pour travailler avec les populations villageoises, mais ayant également un niveau scolaire suffisant pour travailler dans la succursale et faire le lien avec les membres de cette dernière.

---

<sup>177</sup> Le Mali est subdivisé en 8 régions : quatre au Sud et quatre au Nord.

<sup>178</sup> Les villages de brousse sont par définition, éloignés des routes goudronnées et par conséquent des hôtels. Il faut par exemple être capable de dormir dans les villages sur une natte ou de camper.

« Donc je cherchais des gens qui étaient capables d'assurer physiquement sur le terrain, qui avaient assez de maturité pour pouvoir avoir cette humilité-là face aux autorités coutumières, qui avaient assez de connaissances, entre guillemets scolaires pour pouvoir faire le lien entre le terrain et nous parce qu'il y a des *reportings* à faire, voilà. » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

Le recrutement n'est pas simple. Elle rencontre de nombreux candidats qui ne sont pas prêts à partir en brousse. Elle doit également faire face aux propositions de ses collègues, qui cherchent à faire embaucher leurs proches.

« J'ai mis du temps parce que quand c'est comme ça, tout le monde veut te refourguer quelqu'un, c'est difficile. « Oui, mais j'ai un cousin, j'ai un ami » ». (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

Une telle pratique m'a été rapportée comme étant une pratique courante en Afrique de l'Ouest, et notamment au Mali, par plusieurs des personnes que j'ai pu rencontrer. Selon Clément, par exemple, c'est la famille au sens élargie qui prime. Elle correspondrait à la structuration des groupes sociaux. L'individu doit travailler à l'intérêt de ce cercle. Trouver des emplois aux membres de son cercle est une prérogative de base.

« Ma petite analyse... Dans la culture africaine quotidienne, tout est partagé, mais tout est partagé avec son cercle de proches. Je me souviens d'un sondage que j'avais fait avec mon équipe : au bout du dixième jour du mois, ils ont redistribué entre un tiers et la moitié de leur salaire à la famille et leurs proches, c'est-à-dire la tante pour son gamin qui va à l'école, la maman pour payer l'électricité, ... le grand-père malade, etc. Ça veut dire que... quand on a 1 franc dans ces pays-là, il est aussitôt partagé et le plus vite possible. La réussite ne se conçoit que si elle est partagée immédiatement avec le cercle social, mais ce cercle social... il n'est pas réfléchi comme étant l'intérêt public, c'est l'intérêt de son cercle » (Extrait de l'entretien du directeur marketing 1, Clément – Mali [Juin 2012])

Toutefois, Aya ne l'entend pas ainsi. Elle souhaite embaucher les personnes dont les profils correspondent à sa fiche de poste. Fofana, l'ancien stagiaire est recruté, ainsi que trois autres : Ignace, Koffi et Moussa. Ils passent plusieurs entretiens dans l'optique de comprendre s'ils sont capables de s'adapter aux conditions des missions en brousse et aux populations villageoises.

« Il y avait de très bons profils, il y avait toutes sortes de profils mais j'ai tenu vraiment à, moi j'ai tenu vraiment à avoir entretien de groupe, puis entretien individuel avec chacun d'entre eux. Ce n'est pas parce que tu as un très bon dossier que tu pourras t'adapter [aux conditions des missions [...]] » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

Ils sont recrutés en tant qu'intérimaires, c'est-à-dire en contrat à durée déterminée, comme c'est l'habitude dans la succursale.

« On les a pris en intérim. Ils sont intérimaires » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

L'idée de départ d'un tel contrat est de pouvoir s'en séparer s'ils n'arrivent pas à démontrer leurs capacités à remplir les objectifs qui leur sont assignés. Dans le cas contraire, ils deviennent salariés du groupe<sup>179</sup>.

Au final, Aya est satisfaite de ces recrues. Une première mission de ventes peut alors être effectuée par les coordinateurs.

### **2.1.1 Lancer la première mission dans des conditions défavorables et ne pas réussir à vendre**

Après avoir prouvé le potentiel du produit et recruté les coordinateurs, la phase de lancement est officiellement approuvée. Une première mission est lancée. Elle se solde par un échec. Les salariés en charge du développement du produit A rapportent que cet échec est le résultat d'une volonté malveillante de la part de plusieurs salariés maliens travaillant au siège. Durant cette phase deux équipes sont particulièrement accusées d'avoir cherché à vouloir faire échouer le projet. Toujours selon l'équipe développant le produit A, l'équipe de la division des études marketing aurait, d'une part, proposé une liste de villages très peu nombreux et éloignés les uns des autres, poussant ainsi les coordinateurs à parcourir de grandes distances pour tenter de vendre (2.4.2.1). D'autre part, la mission aurait été proposée lors de la saison des pluies, c'est-à-dire à un moment de l'année où les pistes sont très difficilement praticables (2.4.2.2). Dans cette partie, j'approfondis successivement ces deux points.

#### **2.1.1.1 Les stratagèmes de résistance de la division des études marketing**

Le projet est finalement lancé et la première mission est élaborée. Pour pouvoir lancer une telle mission et aller vendre des produits dans les villages de brousse, les coordinateurs ont besoin de listes où sont recensés les villages qui pourraient être intéressés par l'acquisition d'un produit A. De tels documents permettraient d'organiser les missions de manière efficace afin de pouvoir tracer un itinéraire permettant de rallier au plus vite les villages ciblés. Aya formule cette demande à la division des études marketing, c'est-à-dire au service dirigé par Alphonsine. Elle affirme obtenir alors la garantie de se voir transmettre les résultats.

« Je voulais qu'ils sélectionnent, région par région, et qu'ensuite, dans ces régions-là, ils épiluchent Cercle par Cercle. Enfin, c'est simple pour moi : dans tel Cercle tous les villages éligibles, dans tel Cercle... Et du coup, on a tous les villages éligibles de la région et on ferait ça pour les 4 régions, qu'ils nous ressortent. Après, nous, on pourrait mettre en place un planning de déploiement par rapport à ça. C'était, pour moi, la façon la plus rigoureuse de travailler [...] j'ai eu une réunion avec [Alphonsine] où je me rappelle en

---

<sup>179</sup>C'est tout du moins ce qui a été rapporté pour un certain nombre de cas.

fin d'année, on a fait le point. C'était en décembre. [...] ... On m'a dit oui, ok, on m'a dit : « t'auras ça avant mi-janvier. » » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

C'est cette même division des études marketing qui a fourni, lors de la phase pilote une première liste de villages, identifiés comme des lieux cibles pour implanter des produit A. Comme exposé, précédemment cette liste c'est révélée être inutilisable, car selon Aya, les villages étaient en fait, des hameaux, où il n'y avait pas assez d'habitants pour rentabiliser l'installation d'une cabine téléphonique. Cette erreur, assimilée par Aya comme une mauvaise compréhension de la part du service des études avait poussé Aya et Fofana à choisir par eux-mêmes les villages où installer les pilotes des produits A. L'équipe d'Alphonsine ne semble pas plus réceptive à la demande formulée par Aya en phase de lancement qu'elle ne l'était en phase pilote.

« On a demandé plusieurs fois l'aide à nos amis des études, aide qu'on n'a pas reçue. » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

Pour la phase pilote, Aya a rapporté que le manque de réactivité de la part de la division étude était peut-être de son fait. Elle avait émis l'hypothèse que sa demande avait été mal formulée. Elle tente pour la phase de lancement plusieurs relances. Au départ, on lui dit qu'on lui transmettra bientôt les informations, puis on semble ignorer sa demande en expliquant que l'on n'en a pas connaissance.

« [...] je suis allée en mission justement à Paris, puis je suis revenue, et toujours rien, relance. Re, re, relance, mais moi j'étais de bonne foi, donc souvent, ils me disaient « non, là on a été débordé, on va te l'envoyer non, on va te le faire, on va te faire ça », et puisque au jour x au mois x, il fallait que je passe maintenant mon T1, moi j'étais quasiment prête et j'ai redemandé et, j'ai dit, « mais je passe dans moins de 10 jours-là, j'aurai besoin quand même des résultats et tout ». Et on me dit « mais de quoi tu me parles ? » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

Aya doute dès lors de plus en plus de la bonne foi de l'équipe d'Alphonsine. Après maintes sollicitudes d'Aya, on lui demande alors s'il existe des traces écrites de sa demande autour du produit A. Aya perd peu à peu son sang-froid car, selon elle, c'est un sujet qui a été abordée, certes oralement, de manière régulière avec la division des études. Elle finit tout de même par trouver des traces écrites.

« Et là on me dit : « Tu as formulé ta demande dans un mail ? » « Non ! », je suis devenue folle à ce moment-là. J'ai dit : « Pardon ? » « Oui, les relances dont tu parles, tes nombreuses relances dont tu parles, tu les as formulées dans un mail ? » J'ai dit mais toutes les semaines on s'est vu, je suis passée vous voir. [...] Il y en avait une ou deux mails mais tout le reste, c'était des échanges [oraux]... Il y en avait une ou deux quand même. Donc, je pense que c'était une manière de me répondre je n'avais qu'à me débrouiller avec mes villageois, qu'ils ne feront pas de rapport et voilà! » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

À la suite de cette étape, elle réinterprète l'incompréhension exprimée de l'équipe d'Alphonsine comme de la mauvaise foi cachant un rejet du produit A et, par conséquent, un rejet des villageois.

Au final, Aya fait intervenir Clément qui est également le responsable direct d'Alphonsine. Alphonsine et son équipe finissent par livrer une liste de villages. Toutefois, cette dernière ne correspond pas aux attentes d'Aya puisqu'elle regroupe une fois encore 200 villages alors que l'étude réalisée lors de la phase de l'étude d'opportunité a révélé un potentiel de 18 000 villages répondant aux critères nécessaires à l'implantation d'un produit A. Le contraste entre les deux chiffres semble affecter Aya.

« Aya rapportant ces échanges avec Alphonsine « 18 000 villages. Et cela, alors que le cabinet de conseil qui a fait l'étude, a sorti un potentiel de 22 400 parce qu'il peut y avoir plusieurs produits A par rapport à la taille du village. Ils ont sorti un potentiel de 22 400 produits A, et toi Alphonsine tu me sors 200 villages. » » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

Il y a, selon Aya, trop peu de villages et ils sont trop éloignés les uns des autres. Pour comprendre, Aya convoque une réunion avec l'ensemble des personnes concernées. Cette réunion, rapportée par Aya, est l'occasion d'échanges musclés entre cette dernière et Alphonsine qui, selon la chef de projet, montre un réel dédain pour le produit A.

« Ça n'avait pas de justification, 200 villages éligibles comme ça, éparpillés dans toutes les régions, ok ? D'où ça sort, enfin, moi je ne comprenais pas. C'était le deuxième gros clash. J'ai convoqué une réunion, je voulais comprendre. [...] Il y avait tous les coordinateurs, Alphonsine et son équipe, Bintou, aussi. J'ai dit : « Je n'ai pas bien compris, il n'y a que 200 villages pour tout le Mali? Donc je pense que la demande n'a pas été bien comprise ... » [...]. Je voudrais reformuler là la demande. Alphonsine a répliqué : « On n'a sorti que 200 villages, il va falloir que tu te contentes de 200 villages parce qu'il faut que tu comprennes qu'on n'a pas que ça à faire ». Mais comme ça. Mais elle était là. « On n'a pas que ça à faire », comme ça elle parle, « quand vous en aurez fini avec ces 200 villages, ce dont je doute fort, vous reviendrez me voir et si on a le temps, je dis bien si on a le temps, on verra si on peut vous sortir d'autres villages. De toute façon 200 villages, avant que vous ayez fait les 200 villages. ... » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

De fait, dans les propos rapportés par Aya, Alphonsine semble bien avoir compris la demande exprimée par Aya. Cela n'apparaît donc pas comme un problème de communication. Elle exprime toutefois que ce produit A n'est pas sa priorité, car elle et son équipe « n'ont pas que ça à faire ». Elle sous-entend, par cette phrase, que cette tâche liée au produit A n'est pas sa priorité, mais bien une tâche secondaire. Elle demande donc à Aya de bien vouloir se contenter de ce qui a été fait. Elle laisse d'ailleurs entendre que la demande d'Aya est trop ambitieuse et elle estime qu'arriver à visiter 200 villages et vendre assez d'installations dans ces échantillons est déjà un

défi à relever. En d'autres termes, Aya laisse entendre qu'Alphonsine ne croyait pas à la réalisation de l'objectif.

Aya décide donc de lancer la mission malgré cette liste de villages qui ne lui paraît pas significative du potentiel du pays. Toutefois, pour lancer une mission de vente, il faut l'accord de la division des ventes. Cette dernière est décrite comme n'étant pas plus favorable au projet que la division étude au marketing.

### **2.1.1.1 Les stratagèmes de résistance de la division des ventes**

Même si le projet est toujours en phase de développement, c'est-à-dire sous la responsabilité d'Aya et donc localisé à la direction du marketing, les missions de ventes, quelles qu'elles soient, sont décidées par la direction commerciale et, au sein de cette dernière, à la division des ventes dirigée par Hyacinthe. Cette direction est décrite comme relativement réticente au produit A.

« Il faut faire les choses différemment de la manière dont elles ont été faites depuis des années [...] Aujourd'hui les équipes commerciales au Mali n'ont pas du tout, du tout envie de s'en occuper [en parlant du produit A]. » (Extrait de l'entretien du directeur marketing 1, Clément – Mali [Juin 2012])

« Parce qu'en plus, côté vente, eux ne voulaient pas trop en entendre parler parce qu'on a mis en place un nouveau circuit de distribution [...] Ils n'avaient pas trop envie que ça marche parce que ça venait chambouler un peu toute leur organisation, leur vie un peu peinarde. Il faut dire ce qu'il est. Les chefs de secteur étaient un peu peinarde. » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

Aya, dans le dernier extrait, analyse cette résistance au modèle d'affaires du produit A et particulièrement de la redéfinition de la chaîne de distribution que ce produit induit. Elle expose que les résistances au développement du produit A proviennent du fait que l'implantation de cabines téléphoniques dans les villages de brousse a conduit à modifier la chaîne de distribution et à gérer le parc des installations de manière plus rapprochée que dans les habitudes des salariés de la succursale<sup>180</sup>.

C'est Hyacinthe qui décide des dates de missions pour aller vendre les produits A, dates qui sont choisies en fonction de la disponibilité des véhicules de transports et des chauffeurs. Il est donc décidé que la première mission aura lieu en juin 2011, au début de la saison des pluies<sup>181</sup>. Les conditions climatiques étant moins favorables aux missions pendant cette période de l'année, le nombre de mission classique est réduit, libérant jeeps et chauffeurs pour les coordinateurs.

---

<sup>180</sup> Pour la plupart des activités téléphoniques, la gestion du parc est en fait laissée aux intermédiaires. Les salariés de la succursale ne s'en préoccupent pas.

<sup>181</sup> Au Mali, la saison des pluies se déroule environ de fin mai à septembre avec des variations géographiques. Le Sud, et notamment la région de Sikasso connaissent ces premières pluies en mai.

Toutefois, Aya est très sceptique. En plus du nombre de villages réduits et extrêmement éparpillés, nécessitant de faire de grandes distances entre deux ventes potentielles, il faut gérer les mauvaises conditions climatiques. Ces dernières ont un impact plus important sur les missions des produits A, destinés au rural, que sur d'autres projets destinés aux villes, même provinciales. De fait, les agglomérations au Mali sont reliées par des routes goudronnées de plus ou moins bonne qualité. Pour se rendre dans les villages, il faut quitter les routes goudronnées pour des pistes en latérite, une terre lourde et argileuse qui résiste peu aux averses torrentielles de la saison des pluies. Les pistes sont très vite endommagées. De plus, certains cours d'eau sortent de leurs lits à cette période. Enfin, la saison des pluies marque le début des semences. A cette période, les villageois s'endettent et sont donc beaucoup moins solvables qu'à l'automne, au moment où ils vendent leurs récoltes.

« C'était la pleine saison des pluies. C'est la période où les villageois font leurs semences, donc ce n'était pas vraiment la période indiquée pour se lancer sur le marché. » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

Toutefois, la mission a été lancée sur décision de Clément, malgré les avertissements d'Aya qui, dit-elle, prévenaient que les conditions étaient loin d'être réunies pour la vente d'un produit.

« [Clément à Aya] : « Essaie de voir comment vous allez arranger ça. Essaie de voir, peut-être que ces villages-là, pour la première mission, on va laisser comme ça et puis après on verra ». « Ok ». On a joué l'absurde, tu sais. Mais moi j'étais sûre de moi, je lui avais dit « le résultat va être catastrophique. Il va être catastrophique ». Clément m'a dit « écoute, si ça ne va pas, on verra à ce moment-là comment faire [...] ». (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

La mission est lancée. Chaque coordinateur part sur les pistes de la région qui lui a été assignée avec un chauffeur et un stock de produit A. Comme prévu, les conditions de travail sont compliquées par les conditions climatiques. Dans le verbatim qui suit, Moussa, l'un des coordinateurs, raconte qu'ils ont fait face à des crues.

« Moi, c'était pendant la saison des pluies. On a été bloqué par une crue d'une rivière. Le chauffeur me dit on va s'embourber. (Extrait de l'entretien des 4 coordinateurs produit A - Moussa - Bamako [Mai 2011])

Aya raconte que les coordinateurs l'appelaient les uns après les autres pour lui exposer les conditions de la mission qui rendaient les objectifs quasi impossibles à atteindre. Aux conditions climatiques déplorables, s'ajoutait le fait que les villages donnés par le service des études étaient complexes à trouver.

« Moi, j'avais des appels désespérés tout le temps. En pleine saison des pluies, ils arrivent dans des endroits où il n'y avait rien ... On leur avait même donné des villages... Tu sais, on a des populations nomades, qui se déplacent, tu vois. Ça avait été vraiment fait à la légère ... au point que tu te demandes si c'est du sabotage. Tu vois, ils viennent et ils se rendent compte que c'est des populations nomades, qui ont bougé » (Extrait de l'entretien



d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

La première mission se solde par un échec, car quelques produits A seulement sont vendus.

« [...], ils sont partis en mission, ils sont revenus je crois je ne sais même plus avec 12 villages ou même c'est 8 qui avaient été couverts, ou je ne sais plus. » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

Aya raconte alors qu'à la suite de la première mission de vente du produit A des voix se sont élevées dans la succursale pour réclamer la fin du projet. Pour ces personnes-là, les résultats de cette première mission signifiaient qu'il n'était pas possible de faire des affaires avec les villages de brousse. Ils disaient avoir prouvé que le produit n'était pas aligné avec l'objectif de profit de l'entreprise, puisque les coordinateurs n'étaient pas arrivés à vendre et donc à atteindre les objectifs qui leur étaient assignés. Ils appelaient donc la direction à faire cesser le développement du projet.

« Ça n'a pas marché. Et donc du coup, les gens ont crié : « Oui, ça ne marche pas, on a investi pas mal de trucs et voilà, ça ne marche pas. D'ailleurs, on savait que ça n'allait pas marcher. » » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

Pour contrer ce point et exposer que cette mission s'est déroulée dans une situation spécifique, où les coordinateurs n'étaient pas en mesure d'atteindre leurs objectifs de vente, Aya décide de faire un rapport avec les coordinateurs pour expliquer à la direction les raisons de l'échec. Elle souhaite ainsi démontrer que le produit A n'est pas la raison des résultats déplorables des ventes, mais que ce sont bien les lieux de vente ciblés et les conditions climatiques dans lesquelles la mission a été réalisée, qui expliquent cette situation d'échec.

« [...] [Aya rapportant ses échanges avec les coordinateurs à leur retour de mission] « Ecoutez, vous êtes partis en mission, vous revenez, on va faire un rapport de mission, on reste factuel. On présente les problèmes rencontrés et à partir de ce moment-là, on propose d'autres solutions. [...] Du coup, le compte-rendu a été une réponse objective, en disant très bien ce qui s'était passé et ce qu'on avait dit depuis le départ. » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

Aya espère alors que ce rapport permettra de lancer une deuxième mission qui, réalisée dans une situation plus favorable, doit prouver que le produit A répond bien à une demande et peut donc être vendu en grande quantité.

Pour résumer, l'échec de la première mission de la phase de lancement est perçu par l'équipe qui développe le produit A, c'est-à-dire principalement la chef de projet Aya et les quatre coordinateurs, comme un sabotage résultant d'une volonté de la part de salariés de la succursale de faire échouer le produit A. Ces résistances sont rapportées comme particulièrement importantes de la part des membres de la division

des études, à la direction du marketing dirigée par Alphonsine et à la division des ventes à la tête de laquelle se trouve Hyacinthe. Ces deux équipes semblent avoir agi sur deux points différents dans l'optique de démontrer que les objectifs de ventes n'étaient pas atteignables. Plus précisément, ils ont agi au niveau du repérage et de la cartographie des points de ventes potentiels et ont proposé une mission au moment de l'année où les conditions climatiques sont les moins favorables. En d'autres termes, ils ont développé des stratagèmes à deux niveaux pour complexifier la réalisation de l'*accountability* hiérarchique

### **2.1.1 Faire une deuxième mission de lancement dans des conditions favorables et atteindre les objectifs de ventes**

Aya, appuyée par Clément, réussit à faire valoir auprès de la direction la nécessité d'une nouvelle mission vues les conditions dans lesquelles la première a été réalisée. Une nouvelle mission de lancement est donc élaborée. Les conditions de cette dernière sont particulièrement préparées (2.4.3.1) pour permettre sa réussite et démontrer que le produit A correspond bien à une demande solvable (2.4.3.2). Ils peuvent par conséquent poursuivre le développement du projet.

#### **2.1.1.1 Elaborer des conditions favorables pour réussir la mission**

A la suite d'un certain nombre de tractations, une deuxième mission est approuvée malgré les réticences marquées de certains salariés. Cette mission, fixée pour l'automne, s'annonce plus favorable pour des questions saisonnières puisque la saison des pluies est terminée. Les pistes sont de nouveau praticables. De plus, la mission a été rallongée pour que les coordinateurs aient le temps de parcourir les distances entre les villages et de vendre assez d'installations téléphoniques. Enfin, la mission a été réalisée en octobre, c'est-à-dire pendant les récoltes. Les paysans n'ont donc pas encore touché les revenus de la vente du coton, d'arachide ou d'autres cultures. Pour parer à ce manque de moyens, Clément et Aya décident de demander au Directeur général de la succursale de bien vouloir baisser le prix de l'installation en expliquant que le profit se ferait sur la consommation de minutes téléphoniques.

« Finalement, on a eu l'accord pour faire des longues missions. La mission suivante a été de 3 semaines. [...] C'était en octobre. [...] J'ai fait un mémo au Directeur Général pour obtenir une subvention, pour baisser le coût du kit du produit A. (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011]) »

Le Directeur général accepte de faire baisser le prix du produit A de 25%. Il passe donc de 100 000 FCFA à 75 000 FCFA<sup>182</sup>. La marge que s'accorde l'entreprise est alors de 10 000 FCFA au lieu de 35 000 FCFA.

« Sans la subvention, c'est 100 000 F. C'est-à-dire que nous on vend au client final en somme 75 000, et 10 000 sont reversés dans le compte de l'entreprise X [...] » (Extrait de l'entretien des 4 coordinateurs produit A – Fofana et Ignace - Bamako [Mai 2011])

En parallèle, Aya essaie de remotiver son équipe de coordinateurs. Après l'échec de la première mission de lancement, ils ont été raillés par les autres salariés de la succursale. De plus, ils ne sont pas considérés comme des salariés à part entière de la succursale car, contrairement aux autres employés, ils ne disposent pas de bureaux ni de matériels pour travailler. Cette mise à l'écart est donc marquée de manière visible.

« Les coordinateurs ont senti comme une mise à l'écart, comme s'ils étaient déjà voués à l'échec. Et pour tout le monde, ça n'allait pas marcher, on ne les considérait pas. Ils étaient mis à l'écart même physiquement, ils sont restés de longues semaines sans bureau, sans ordi. Moi je leur ai filé mes vieux ordis, [...] » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

Au-delà du fait qu'ils travaillaient au développement d'un produit qui ne semble pas plaire, ils sont particulièrement montrés du doigt, car ils sont perçus comme de mauvais vendeurs puisqu'ils n'ont pas été à même de remplir leurs objectifs.

« [...] Les coordinateurs n'avaient pas les bons chiffres, ils n'avaient pas les bons résultats. Ils ont été très critiqués mais ils y croyaient et ils étaient pressés de repartir pour prouver qu'ils étaient capables. (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

« Et ça a créé comme un sentiment de « on va y arriver » pour prouver qu'en fait non seulement on n'est pas inutiles mais ce produit-là, c'est bien » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

Aya rapporte également, dans ces deux derniers *verbatim*, que ce comportement de dénigrement rend les coordinateurs particulièrement motivés à démontrer leurs capacités à remplir leurs objectifs. En d'autres termes, ils se sentent humiliés, car l'échec de cette mission est pour eux, non pas le résultat d'un manque de capacité ou d'un produit non adapté à un marché, mais la conséquence des conditions défavorables dans lesquelles s'est déroulée la mission. Ils rapportent qu'à la suite de la première mission, ils se sont entendus pour que la suivante soit une réussite afin de prouver que le produit A a bien un marché, contrairement à ce qui est dit au sein de la succursale.

« Fofana m'explique, qu'entre coordinateurs, ils se sont mis d'accord pour se serrer les coudes pour sauver le produit A. C'est aussi pour cela qu'ils ont décidé de se battre et poser beaucoup d'antennes. Dans la façon dont Fofana le raconte, en me disant « nous nous sommes pris par la main », j'ai l'impression que ça été comme un serment. (Parole

---

<sup>182</sup> Ceci correspond à une baisse d'environ 40 € : le produit étant facturé à 150 € au départ, puis à 112€ après la baisse.

de Fofana, rapporté après une discussion lors d'un trajet vers un village - Extrait du journal de bord- mission 1)

Aya rapporte qu'elle partage également ce sentiment visant à démontrer que le produit fonctionne. Avant la mission, elle donne aux coordinateurs l'indication de revenir seulement quand tous les stocks de produits A sont vendus.

« C'était la fameuse mission et je leur ai dit : « je ne sais pas comment vous allez faire mais vous allez me vendre ces 200 produits ». On avait 200 installations en stock. » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

Pour Aya, il y a une seule manière de pouvoir démontrer que ce produit fonctionne et de faire reculer les actions perçues comme du sabotage. Il faut démontrer que le produit A dégage une marge financière positive et qu'il contribue ainsi à l'objectif global de la succursale et du groupe X dans son ensemble.

« La seule réponse qu'on peut avoir face à tout ça, c'est la réponse des chiffres, le résultat et aussi la maîtrise du produit. » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

### **2.1.1.1 Réussir la mission quitte à s'épuiser**

Les coordinateurs partent en mission et reviennent sans aucun produit. Chacun d'entre eux vend ses 50 installations en trois semaines, démontrant, d'une part, qu'ils sont aptes à remplir leurs objectifs et, d'autre part, que le produit A répond aux besoins d'un marché. Au sein de la filiale, on finit par reconnaître, certes avec surprise, que l'on peut faire des affaires dans les zones rurales.

« En fait, le produit A, c'est la bonne surprise [...]. Cela a été une surprise pour tout le monde le jour où on a affiché les résultats. » (Extrait de l'entretien d'Innocent, du chef de Service du département marketing produit – Mali [Mai 2011])

Cette réussite est aussi le résultat d'un travail acharné des coordinateurs. Aya raconte que l'un de ses collègues a vu arriver un soir, alors qu'il mangeait dans une ville en région, un des coordinateurs qui sortait de la brousse.

« J'ai un collègue qui est le chef de division du département achat, qui est parti en mission à Sikasso, et qui me dit : « Le soir comme ça, vers 23 heures, j'étais assis dans un maquis [une cantine] en train de manger, et j'ai vu arriver la voiture de l'entreprise X. Ton gars est arrivé dans un état... », [lui et son chauffeurs se sont arrêtés parce qu'à cette heure-ci, c'est le moment de manger. [...]. Il m'a dit : « Quand ils sont sortis de la voiture, le chauffeur et le coordinateur, ils étaient méconnaissables. Ils étaient tout rouges de poussière ». Quand il [le collègue du département achat] est rentré, direct, il est venu le matin à 7 heures 30, pour il me dire : « franchement, même s'il y a des gens qui bossent dans l'entreprise X, tes gars ils bossent vraiment plus parce que tu vois, ils sont comme des extraterrestres. » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

D'ailleurs, à la suite de cette mission, il semble que les coordinateurs sont rentrés épuisés, tout comme leurs chauffeurs, et ont dû être hospitalisés les uns après les autres pour épuisement.

« Fofana évoque également les fin de mission, en particulier celle du lancement où Ignace a pas pu finir car il a pris le Palu, que Koffi a été envoyé à l'hôpital à son retour à Bamako. Moussa s'est écroulé deux jours plus tard et Fofana est allé à l'hôpital une semaine après son retour. (Parole de Fofana, rapporté après une discussion lors d'un trajet vers un village - Extrait du journal de bord- mission 1-Mai 2011)

Certains salariés reconnaissent leurs investissements pour atteindre leurs objectifs. Ils sont donc considérés comme efficaces et capables de remplir leurs missions.

« Quand on met le paquet, rapidement, de manière opérationnelle, quand tu envoies 4 gars en brousse pour déployer, tu as des résultats qui sont là tout de suite. Ils avec 200 ou 300, points installés reviennent au bout de 2 semaines. » (Extrait de l'entretien de Innocent, chef de Service du département marketing produit – Mali [Mai 2011])

À la suite de la « seconde première mission », qui a finalement démontré le potentiel du produit, les coordinateurs sont officiellement rattachés à la division des ventes sous la direction de Bintou qui gérait jusqu'à cette époque l'activité des télécentres.

« [...] les coordinateurs ont été basculés à la direction commerciale et ils dépendent de Bintou qui elle, auparavant était en charge des télécentres. On a estimé que c'était à peu près la même activité. » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [mai 2011])

Officiellement, ils ne dépendent plus d'Aya et n'ont plus à traiter avec elle.

Grâce à la réussite de cette mission, les coordinateurs ont démontré leur capacité à atteindre les objectifs qu'on leur a assignés. Ils ont remplis leur obligation en rapportant la preuve que le produit avait un marché, puisqu'ils ont atteint les objectifs de vente. Ils apparaissent tout d'abord dans une situation d'*accountability* hiérarchique satisfaisante, puisqu'ils se trouvent en mesure de montrer que leurs actions ont permis de produire des résultats correspondant aux attentes de la hiérarchie.

#### **2.1.1.1 Malgré la réussite de la mission, les résistances se poursuivent**

Toutefois, la réalisation des objectifs par les coordinateurs lors de leur première mission n'apparaît pas comme satisfaisante, dans la mesure où une partie des responsables de la succursale considèrent que même s'il a été prouvé que le produit A répond à une demande solvable, cela ne justifie pas le renouvellement des contrats des coordinateurs (2.4.4.1). Ces derniers doivent faire face à diverses situations de management visant à contraindre leurs *accountability* hiérarchiques propres dans l'optique de prouver qu'ils ne sont pas indispensables à la bonne réussite du projet (2.4.4.2). Il semble donc qu'une sorte de déplacement s'opère puisque ce n'est plus le produit A et son développement qui est directement visé, mais la force de vente qui le déploie. En opérant un tel déplacement, et en remettant en cause l'indispensabilité des coordinateurs, on questionne leur identité.

### 2.1.2 Des visions divergentes sur le statut à donner aux coordinateurs

Même si leur travail est reconnu, les coordinateurs sont ainsi toujours considérés comme du personnel temporaire dans la succursale.

« Les coordinateurs, c'est temporaire. De toute façon, ils ont un contrat temporaire avec nous, donc ne sont pas des agents de la succursale malienne. » (Extrait de l'entretien de Assiki, Directrice commerciale de décembre 2010 à septembre 2011 – Mali [Mai 2011])

Cette affirmation est justifiée par le fait que leur travail consiste à mettre en place le réseau de distribution en recrutant assez d'intermédiaires entre le grossiste et l'opérateur de cabine, c'est-à-dire de distributeurs, puis de laisser ces intermédiaires gérer le circuit de distribution. L'objectif est, en d'autres termes, d'aboutir à une chaîne de distribution externalisée, bien que ce point ait été posé comme une raison d'échec potentiel du projet par Aya et Fofana.

« Le coordinateur devait le lancer et normalement les distributeurs devaient recruter des délégués, qui sont justement l'équivalent des coordinateurs en zones rurales, mais qu'eux rémunéraient. Donc au niveau de la chaîne et ce sont ces délégués-là qui généralement sont du village, qui devraient aller chercher des opérateurs de cabines puisqu'ils, connaissent les villages environnants. Ils devaient le faire et pas nous. Parce que comme justement ce lien-là est primordial, le jour où les coordinateurs ne seront pas là... Parce qu'on ne veut pas non plus assister les distributeurs à vie. » (Extrait de l'entretien de Assiki, Directrice commerciale de décembre 2010 à septembre 2011 – Mali [Mai 2011])

Ainsi, même s'ils sont perçus comme travaillant beaucoup, il n'est pas question pour une partie des cadres maliens que les coordinateurs restent dans l'entreprise. Dans le *verbatim* suivant, Innocent laisse entendre que les résultats de la mission ne sont pas des preuves suffisantes pour en faire des salariés de la succursale même si les coordinateurs se comportent comme en ayant de la volonté. En d'autres termes, il peut donner l'impression d'interpréter leur dévouement comme du zèle pour obtenir un poste permanent.

« Ils sont dynamiques. Ils veulent faire leurs preuves donc je pense qu'ils ont d'autres ambitions. Ce n'est pas un métier qu'on fera toute la vie. Il faut le faire 2 ans, 3 ans. Leur ambition est peut-être, d'intégrer l'entreprise X en faisant ces prises sur le terrain. » (Extrait de l'entretien de Innocent, chef de Service du département marketing produit – Mali [Mai 2011])

Aya, elle, ne voit pas les choses ainsi. Pour elle, les coordinateurs doivent obtenir des contrats à temps plein. Ils sont le maillon indispensable de la chaîne de distribution, car ils possèdent une connaissance du monde rural qu'elle identifie comme étant une ressource rare et indispensable à la bonne gestion du projet. Elle insiste sur le fait que leur travail ne consiste pas seulement à vendre les installations, mais également à suivre et à animer la communauté des vendeurs de la chaîne de distribution. Ainsi, même si les délégués peuvent vendre à la place des coordinateurs, les coordinateurs ont d'autres missions. Pour appuyer son point de vue, elle rapporte l'expérience qui

s'est déroulée au Cameroun où le projet n'a plus fonctionné dès l'instant où la chaîne de distribution n'a plus été supervisée par l'équipe de projet.

« Quand je demande à Aya ce qu'elle pense de garder ou non les coordinateurs, elle se met en colère et dit que c'est une très grosse bêtise de supprimer les coordinateurs, qu'ils ont un rôle de promotion, de suivi, de vulgarisation et de gestion du projet, que seuls eux, qui connaissent le terrain, peuvent faire le travail qu'ils font. Elle dit que les benchmark le montrent. Le produit A au Cameroun<sup>183</sup> s'est cassé la figure à cause de ça. (Conversation informelle avec Aya - Extrait du journal de bord - mission 1 [Mai 2011])

Au final, un clivage apparaît autour du statut des coordinateurs et du rôle qu'on doit leur attribuer. Parmi les salariés de la succursale, des voix s'élèvent pour affirmer qu'ils ne considèrent pas les coordinateurs comme étant des membres de l'entreprise, mais bien comme de la main d'œuvre servant de variable d'ajustement. Pour Aya, en revanche, ils sont un maillon essentiel du modèle d'affaire du produit A. La réussite du projet, et donc l'atteinte des objectifs financiers, est de leur fait. Ils méritent donc, selon elle, une promotion pour les efforts qu'ils ont fournis et le dévouement qu'ils ont démontré, mais surtout pour assurer la pérennité du projet.

« Ils sont intérimaires. Je me bats pour qu'ils deviennent des salariés permanents... »  
(Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

### **2.1.2.1 La volonté quotidienne de marquer le statut des coordinateurs comme étant extérieurs à la succursale malienne**

Dans leur quotidien, cette différence de statut s'incarne par plusieurs éléments. Les coordinateurs estiment par exemple que les missions des autres services sont toujours priorités aux dépens des leurs ce qui rend leur travail plus complexe. Cette différence de traitement provoque des difficultés pour réaliser le développement du produit A (2.4.4.2.1). Ils expliquent, par ailleurs, qu'ils ne sont pas considérés comme des salariés de la succursale ni par leurs collègues, ni par leur supérieur hiérarchique. Cette mise à l'écart est difficilement vécue par les coordinateurs qui se sentent rejetés par le reste de l'équipe (2.4.4.2.2). Les coordinateurs doivent faire des rapports après chaque mission de vente pour exposer à la direction de la succursale les problèmes qu'ils rencontrent. Les coordinateurs y exposent tous les problèmes qu'ils rencontrent même ceux mettant en cause leurs supérieurs hiérarchiques. Cependant, il semble que pour ne pas être remis en cause, ces responsables corrigerait les rapports en éliminant toutes les informations les plaçant dans une situation délicate ou en transformant les

---

<sup>183</sup> Dans l'entreprise X un produit similaire avait été mis en place dans la succursale camerounaise. Cette initiative était partie de la filiale. Marguerite utilisait d'ailleurs cet exemple pour expliquer la raison pour laquelle il était nécessaire que le siège s'implique.

causes des problèmes rencontrés. Elle corromprait, par ces actions, le processus de rendu de comptes (2.4.4.2.3).

### **2.1.2.1.1 Des conditions de travail complexes**

Un certain nombre de problèmes sont listés par les coordinateurs comme étant appliqués à eux seuls au sein de la succursale afin de les différencier des autres employés. Ces conditions de travail s'appliquent lors de leurs missions en brousse ou lorsqu'ils font le suivi des installations depuis Bamako.

A la suite de la mission de lancement, par laquelle ils ont démontré que le produit A avait un marché puisqu'ils ont pu atteindre leurs objectifs de ventes, ils sont repartis en brousse pour proposer des installations téléphoniques dans d'autres villages. Lors de ces nouvelles missions ils rencontrent de nouvelles difficultés. Ils rapportent deux types de problèmes. Ils disent, d'une part, que leurs missions sont toujours considérées comme étant de moindre importance par rapport aux autres missions de la division des ventes. Ils partent souvent en retard avec du matériel de moins bonne qualité. D'autre part, ils déplorent le travail de Bintou, c'est-à-dire de leur supérieure hiérarchique directe, qui leur semble manquer de professionnalisme. Ils rapportent qu'elle envoie son équipe en mission avec un produit qui n'est pas en état de marche et qu'elle est peu disponible pour débloquer les situations lorsqu'ils rencontrent des problèmes en brousse.

Concernant la mise en place des missions, les coordinateurs expliquent qu'ils se rapportent hiérarchiquement à Bintou, qui rend elle-même des comptes à Hyacinthe. C'est donc Hyacinthe, le chef de division des ventes, qui fixe la date des missions avec l'aide de Bintou.

« Claudine - Mais qui décide ?

Fofana – C'est Bintou et Monsieur Hyacinthe, lui c'est le chef de division. Bintou, elle est chef de service.

Claudine- Donc c'est Hyacinthe, qui décide [...].

Ignace- Lui Hyacinthe, il décide de la date de la mission » (Extrait de l'entretien des 4 coordinateurs produit A - Fofana et Ignace- Bamako [Mai 2011])

Toutefois, les coordinateurs expliquent que, pour Hyacinthe, les missions sur le produits A ne sont pas prioritaires. Les coordinateurs doivent donc attendre que les missions classiques soient réalisées, pour obtenir les ressources nécessaires pour partir travailler en brousse, c'est-à-dire avoir un chauffeur et une voiture.

« Voilà, mais nous on n'a pas de véhicules. En cas de missions il faut attendre qu'une autre mission revienne. » (Extrait de l'entretien des 4 coordinateurs produit A - Fofana - Bamako [Mai 2011])



Souvent, les départs sont retardés, car la mission précédente n'est pas terminée. Les véhicules ne sont pas disponibles. Une telle situation conduit à raccourcir les missions du produit A et rend ainsi les objectifs plus difficiles à atteindre.

« [...] Tu appelles : « Non pour la mission, vous ne pouvez pas partir aujourd'hui, vous attendez demain, ou bien vous attendez après-demain, y a pas de véhicule. » (Extrait de l'entretien des 4 *coordinateurs* produit A - Fofana - Bamako [mai 2011])

Les coordinateurs se plaignent aussi de l'état des véhicules qu'on leur fournit. Ils considèrent qu'on leur donne des voitures qui ne sont pas en bon état de marche, voire celles qui sont en moins bon état. Les coordinateurs révèlent que ce point est particulièrement contraignant puisque, contrairement aux salariés de la succursale qui effectuent des missions entre les villes des régions, ils empruntent des pistes en latérite souvent accidentées pour se rendre d'un village à l'autre.

« [...] il faut du temps avant que nous soyons en brousse, il y a trop de problèmes. On n'a pas toujours les *meilleurs* véhicules, en gros. Nous, on part en brousse et l'état des routes n'est pas bon. Il faudrait vraiment de bons véhicules. Le plus généralement, on a des problèmes de suspensions avec l'état des routes. Ça ne marche pas, tu vois » (Extrait de l'entretien des 4 coordinateurs produit A - Fofana - Bamako [Mai 2011])

Les coordinateurs rapportent aussi qu'ils tombent régulièrement en panne et que, puisqu'ils évoluent en brousse, ils sont loin des centres de réparations. Ce genre d'incidents est perçu comme ralentissant beaucoup leur progression d'un village à l'autre et donc contraignant la réalisation de leur mission de ventes.

« Fofana- Plus tu as un bon véhicule, [plus] tu circules bien, tu vas plus vite et tu vends beaucoup. Mais si ton véhicule tombe en panne, ...

Koffi – Nous, on a poussé le véhicule dans la brousse pendant 5 km comme ça.

Fofana- Lui [en montrant Koffi] il a eu 2 pannes, 2 pannes successives.

Ignace- Au cours de la même mission.

Fofana - Pour te dire il a fait une semaine en brousse. Au bout de 72h en brousse ça ne marchait pas. Après ils ont changé, ils ont emmené un autre véhicule. » (Extrait de l'entretien des 4 coordinateurs produit A - Fofana - Bamako [Mai 2011])

En plus des problèmes logistiques qu'ils rencontrent et qu'ils attribuent à un manque de volonté de la part de la division des ventes à développer le produit A, les coordinateurs exposent le manque de professionnalisme de Bintou, leur supérieure directe. Il semble qu'ils partent en mission régulièrement avec des produits qui ne fonctionnent pas, car elle ne les aurait pas préparés soigneusement. Par exemple, lors de mon passage à Bamako, Koffi rapporte que les cartes SIM destinés aux opérateurs de cabines et celles des distributeurs, c'est-à-dire des intermédiaires qui rechargent le crédit des produit A, ont été mélangées par Bintou. Or, ces cartes Sim sont différentes, car celles qui sont vendues dans le produit A, sont accompagnées d'un crédit de 10 000 FCFA pour permettre au téléphone de fonctionner dès l'arrivée de la cabine dans le village. Ce crédit est inclus dans le prix payé par le villageois. Avec le mélange des

cartes, certains opérateurs de produits A risquent de ne pas avoir le crédit pour lequel ils ont payés alors que des distributeurs obtiennent, eux, un crédit gratuitement.

« Je passe voir Aya [...]. Il y a Ignace et Fofana dans son bureau. Elle est au téléphone avec Bintou. J'apprendrais plus tard que la conversation porte sur un problème des cartes SIMs. Il se trouve que l'un des coordinateurs, s'est rendu compte que les puces ont été mélangées. Les cartes SIMs pour les opérateurs de cabine téléphonique sont chargées avec 10 000 unités de crédit téléphonique, alors que celles des distributeurs sont vides. Bintou (selon Aya) se rendant compte qu'elle a mélangé les cartes SIM, aurait dit à [Aya]: « il faut tout raser, hein ?? » En gros qu'il ne faut rien dire à son chef, Hyacinthe » (Extrait du journal de bord - mission 1 [Mai 2011])

Parfois, les coordinateurs se rendent compte de ce genre de problèmes lorsqu'ils sont en mission. Ils tentent alors de trouver une zone où le téléphone capte le réseau mobile pour appeler Bintou et lui demander de débloquent la situation avec le département technique, mais celle-ci décroche rarement le téléphone.

« Les coordinateurs râlent aussi que leur responsable ne répond jamais au téléphone. Bintou n'a soit disant jamais le temps, alors qu'elle a, selon Aya, seulement cette équipe à gérer. (Extrait du journal de bord - mission 1 [Mai 2011])

Les coordinateurs finissent par se rabattre sur Aya qui, en général, débloquent la situation.

« Mais quand pendant deux jours, les coordinateurs n'arrivent pas à joindre Bintou, ce n'est pas débloquent, ils envoient des textos, des messages, finalement, ils se rabattent sur moi. » (Extrait du journal de bord - mission 1 [Mai 2011])

Pour les coordinateurs et pour Aya, ce manque de professionnalisme est le résultat d'un manque de connaissance du produit et des situations des villages. Ne connaissant pas ces zones de l'Afrique, elle ne se rend pas compte des exigences du terrain.

« Fofana dit que Bintou connaît pas le produit ; Aya explique que Bintou l'appelle pour obtenir des renseignements car elle ne connaît pas le produit. Les coordinateurs râlent aussi à propos du fait qu'elle ne vient jamais en brousse. » (Extrait du journal de bord - mission 1 [Mai 2011])

J'ai d'ailleurs pu constater par moi-même que Bintou considérait que l'ancien produit destiné à la population rurale, les télécentres, était identique au produit A alors qu'Aya et Fofana exposent de nombreuses différences.

« Bintou est, à l'origine, la responsable des ventes originellement des télécentres, mais aujourd'hui elle gère officiellement les coordinateurs. Auparavant elle était responsable des télécentres, mais ils ont fait faillite. Dans son discours, elle dit que c'est le même type de gestion alors que Fofana et Aya m'ont expliqué qu'ils ont repensé la chaîne de distribution. » (Extrait du journal de bord - mission 1 [Mai 2011])

En plus de ces contraintes lors des missions, les coordinateurs expliquent qu'ils ne travaillent pas dans les mêmes conditions à Bamako que leurs collègues. Ils n'ont pas de bureau à proprement parler. Ils travaillent dans une salle de réunion. La succursale ne leur fournit pas d'ordinateurs. Ils travaillent soit sur de vieilles machines qu'Aya leur a trouvés, soit sur leurs ordinateurs personnels.

« Le soir je passe voir les coordinateurs et je découvre leur nouveaux bureaux et leur nouvelle « patronne ». Ils sont très contents, elle les soutient beaucoup. Quand Koffi est rentré de mission (avant les autres) il lui a expliqué tout ce qui n'allait pas. Ils ont alors obtenu des bureaux (2 pour 4) et des ordinateurs (2 pour 4) » (Extrait du journal de bord - mission 2 [Novembre 2011])

Le *verbatim* ci-dessus est extrait du journal de recherche de la deuxième mission. Il rapporte le changement de situation à la suite du remplacement de Bintou par Fanta à l'automne 2011. Cette dernière portera la voix des coordinateurs et comblera 50 % des besoins en ordinateurs et en bureaux. Un tel revirement de situation démontre bien que les coordinateurs se trouvaient avant cela dans une situation matérielle encore plus défavorable.

#### **2.1.2.1.2 Une mise à l'écart qui porte aussi sur l'intégration dans la division des ventes**

Au-delà des conditions de travail qui se sont complexifiées, les coordinateurs disent subir une mise à l'écart de la part de leurs responsables au sein de la division des ventes. Ils ne sont pas invités aux événements de l'équipe par Hyacinthe. Par exemple, quand Assiki a pris son poste en tant que responsable de la direction commerciale, Hyacinthe a réuni tous les membres de son équipe, incluant Bintou. En revanche, Ignace, Fofana, Koffi et Moussa n'ont pas été conviés alors qu'ils étaient présents dans les locaux.

« Pourtant quand la nouvelle directrice commerciale est arrivée, Assiki, Hyacinthe a appelé tous les gens de son service pour la présenter. Il n'a pas appelé les coordinateurs. Il est passé devant eux. Fofana me raconte qu'ils étaient tous dans le bureau d'Hyacinthe et que la directrice ne les a pas vus. Les coordinateurs étaient un peu dépités. » (Extrait du journal de bord - mission 1 [Mai 2011])

Cette étape a été douloureuse pour les coordinateurs qui se sentaient exclus, car par un tel acte, on leur rappelle qu'ils ne font pas partie de la filiale.

À cela, il faut ajouter qu'ils disent également devoir supporter des menaces constantes de licenciements. Ils entendent dire de temps à autre qu'ils seront tous les quatre remerciés. D'autres fois, on leurs dit que deux personnes seulement seront renvoyées, qu'ils garderont les deux meilleurs, essayant ainsi de les mettre en concurrence.

« Le lendemain soir on va manger dans le nouveau restaurant d'Aya. Au tout début du repas, Fofana dit qu'il ne faut pas parler du produit A, mais il commence avec Koffi. [...] Ignace dit aussi qu'il a été dit que deux postes de coordinateurs sur 4 allaient être supprimés. » (Extrait du journal de bord - mission 1 [Mai 2011])

Ces rumeurs sont prises relativement au sérieux par les quatre coordinateurs puisque la direction a déjà mis ses menaces à exécution. Il semblerait qu'un matin, les coordinateurs soient arrivés à la division des ventes et qu'on leur aient demandés de ne

plus revenir travailler, qu'on leur ait interdit l'accès à la salle de réunion qui leur sert de bureau.

« Koffi me parle aussi du moment où ils ont été quasi virés. Il me dit qu'ils n'avaient plus accès à la salle, qu'ils ne pouvaient plus téléphoner. » (Extrait du journal de bord - mission 1 [Mai 2011])

Ils ont été réintégrés après une demande explicite d'[Aya]. Toutefois, cet événement les a marqués de telle sorte qu'ils sont conscients que leur intégration définitive dans l'entreprise et, par conséquent, l'obtention d'une situation professionnelle stable, est loin d'être acquise.

Ainsi, malgré leurs bons résultats, les responsables semblent être peu reconnaissants. Au contraire, les coordinateurs rapportent une situation où leurs supérieurs leur rappellent constamment le manque d'intérêt qu'ils ont pour eux et pour le produit. Ce manque d'intérêt est représentatif pour l'équipe qui développe le produit A, de la volonté de leurs collègues de voir cette commercialisation arrêtée et se traduit par des difficultés à rendre compte.

#### **2.1.2.1.3 Des différences dans le *reporting* entre la version proposée par les coordinateurs et la version transmise à la direction.**

Cette volonté de marquer le statut des coordinateurs a des conséquences sur le quotidien de ces derniers et sur la réalisation de leur mission. Après chaque mission, Ignace, Fofana, Koffi et Moussa doivent faire un rapport du déroulement de leurs déplacements dans les villages. Ils disent construire ces rapports en s'appuyant sur les faits pour recenser les problèmes rencontrés. Quand ces rapports sont rédigés, ils les transmettent à Bintou et à Hyacinthe qui les fait parvenir ensuite à la direction de la succursale. Aya leur demande également une version de manière informelle. Elle rapporte que ces rapports sont transformés puisque les versions écrites par les coordinateurs et celle divulguées dans la succursale diffèrent.

« Les coordinateurs font la synthèse [...] Au-dessus au niveau de leurs responsables, il y a pleins de trucs qui sont censurés [...]. Et il y a des trucs qui sont squeezés [...] » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

« Dire oui, on rencontre beaucoup de problèmes parce que, par exemple on n'a pas encore de Service Après-Vente. Le service après-vente est prévu pour le premier semestre 2011. Ce n'est pas ça le problème majeur qu'ils rencontrent. Ils n'ont pas voulu le mettre, mais qu'après avoir envoyé leurs rapports, ça a été ajouté. Moi j'ai une autre version du rapport où cela n'y était pas, mais dans les rapports qui ont été envoyés au Directeur général, ça y est. » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

Dans le second *verbatim* ci-dessus, Aya rapporte que les causes des problèmes rencontrés par les coordinateurs en brousse sont modifiées entre le moment où les rapports sont finalisés par les coordinateurs et celui où ils sont envoyés à la direction.

Les intermédiaires, c'est-à-dire probablement Hyacinthe et Bintou, semblent modifier ces rapports.

Elle rapporte également que ces transformations ne sont pas que le fait de corrections des rapports bruts après transmission aux responsables de la division des ventes. Il aurait été directement indiqué aux coordinateurs d'insister sur certains aspects et d'en nier d'autres.

« [...] Une fois, on est venu leur demander mais séance tenante, d'enlever certains trucs et d'en ajouter d'autres » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

Un tel événement m'a également été rapporté par Marguerite juste avant mon premier départ pour Bamako<sup>184</sup>.

« Lors d'une conversation avec Marguerite juste avant mon départ, elle m'explique que les coordinateurs ont dû faire face à des tas de problèmes notamment avec la direction des ventes qui par exemple leur a demandé de falsifier les rapports des ventes. » (Extrait du journal de bord tenu pendant les deux ans d'ethnographie à Paris- [début Mai 2011])

Ces transformations toucheraient les chiffres, mais également les problèmes rencontrés.

« Il y avait des chiffres qu'on leur a demandé de modifier, on leur demandait aussi de modifier des problèmes rencontrés. » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

Aya explique que de telles modifications visent à couvrir le manque de professionnalisme de Bintou, par exemple, comme elle l'explique en faisant référence à l'incident des cartes SIM mélangées:

« Ah oui, bien sûr, parce que s'ils te disent... comment tu veux qu'on explique par exemple qu'ils partent avec des cartes SIMs non paramétrées alors que la mission était prévue depuis des semaines et que dans les process, les cartes SIMs doivent être paramétrées avec les tarifs et tout ça. Comment tu expliques ça après, dans un rapport que pendant deux ou trois jours, ils n'ont pas pu vendre parce que les SIMs n'étaient pas paramétrées, qu'ils n'avaient pas pu joindre le supérieur hiérarchique pour débloquer » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011]).

Ainsi, si les coordinateurs rapportent rencontrer de nombreux problèmes lors des missions du fait de leurs responsables que ce soit de manière volontaire ou non<sup>185</sup>, cette dernière semble également intervenir pour éviter que ces informations ne soient divulguées à la direction de la succursale. Il semble donc que l'on cherche à intervenir

---

<sup>184</sup> De fait, juste avant mon départ, sans vraiment m'expliquer les fondements et les aboutissements, elle me joint par téléphone pour m'informer de faire attention aux relations que je développe avec les différents membres de la succursale, car selon elle, Aya est dans une position délicate face à ces collègues.

<sup>185</sup> La division des ventes a été décrite, notamment par Aya et Clément comme réticente au projet, il semblerait qu'autant Aya que les coordinateurs considèrent que les erreurs de Bintou soient dues à un manque de connaissance et d'investissement, que d'une volonté personnelle de saboter le projet.

pour dédouaner la division des ventes de toute intervention nuisible qui contrarierait la réalisation des objectifs de ventes<sup>186</sup> sur le produit A. En d'autres termes, le *reporting* semble être « aménagé », afin de laisser les coordinateurs comme seuls responsables face aux failles dans la réalisation de leurs objectifs et donc de leur *accountability* hiérarchique, même si ces failles ne résultent pas toutes de leur fait.

### 2.1.3 Conclusion

Lors de la phase de lancement, l'équipe développant le produit A a démontré par les actions des coordinateurs que le produit correspondait à une demande solvable. En vendant la totalité de leurs stocks, ils ont établi qu'ils étaient également aptes à atteindre des objectifs. Cependant, même si l'investissement des coordinateurs a été salué, il semble être considéré par certains salariés de la succursale comme du zèle visant à obtenir un poste permanent dans la succursale. De plus, on continue à rendre leurs missions complexes à réaliser, soit en leur rappelant, par certains actes, qu'ils ne sont pas des employés au même titre que les autres, soit en les envoyant en mission dans de mauvaises conditions. Pour les coordinateurs, il existe un recours pour rapporter ces failles puisqu'il leur est demandé de rapporter par écrit le déroulement de leur mission. Toutefois, les versions des rapports remis à la direction seraient altérées.

Le rendu des comptes des coordinateurs n'apparaît donc pas comme un processus linéaire et transparent, mais comme falsifié. De plus, on ne cesse de leur marteler qu'ils ne sont pas des employés de la succursale au même titre que les autres. En d'autres termes, on renie une facette de leur identité professionnelle. Ainsi, au lieu d'obtenir la reconnaissance de leur travail, il semble que les coordinateurs soit une cible directe du rejet du produit A. Par conséquent, l'*accountability* hiérarchique ne semble pas fonctionner.

## 2.2 Acte 5: tenter de passer en phase d'industrialisation

Entre mes deux passages à Bamako, qui se déroulent entre décembre 2010 et décembre 2011, tous deux lors de la phase de lancement, de nombreux acteurs changent de poste. Pour commencer, Clément prend la direction du marketing d'un pays du Maghreb, laissant la place à Hervé. Aya perd par ce biais son principal allié au sein de la succursale. Assiki démissionne de la direction commerciale, où elle est remplacée par

---

<sup>186</sup> Ces objectifs de ventes portent à la fois sur le nombre d'installations vendues et sur les consommations de crédits des cabines après la vente. Il semble toutefois que la définition de ces derniers ne soit pas claire pour tous, comme l'étape rapportée dans la partie suivante le démontrera.

Albert. Bintou change de poste. Les coordinateurs sont dès lors dirigés par Fanta, une dame d'un certain âge. Elle a été directrice d'agence tout au long de sa carrière. Elle a donc été éloignée des manœuvres et autres commérages du siège de la succursale. Contrairement à Bintou, elle s'intéresse au produit et leur apporte son soutien :

« Assiki est partie chez Samsung. Celui qui l'a remplacée est un Malien [venant du siège à Paris]. Il semble qu'Ignace et Fofana l'apprécient assez. [...]. Et que c'est lui qui a recruté leur nouvelle chef qui les soutient. C'est un peu leur maman. » (Lors d'une conversation dans la voiture, en route vers un village - Extrait du journal de bord - mission 2 [Novembre 2011])

La phase de lancement doit durer une année. A la fin de cette dernière, un passage en comité de direction est prévu pour valider la phase suivante : la phase d'industrialisation. A partir du moment où la phase d'industrialisation est actée, Aya doit totalement se retirer du projet. Toutefois, le changement de phase est présenté par les coordinateurs, par Aya et par Marguerite comme chaotique. De fait, avant la réunion les résultats sont annoncés comme dépassant les objectifs. Personne n'envisage que l'on ne passe pas à la phase suivante (2.5.1). Néanmoins, lors du comité de direction, les chiffres présentés démontrent un échec du projet. Au final, la phase d'industrialisation n'est pas actée et l'on projette de réduire de 50 % l'effectif des coordinateurs (2.5.1). Pour Aya et Marguerite, les chiffres ont été maquillés. Ces arrangements portent à la fois sur le nombre d'installations vendues et sur les consommations de crédits téléphoniques (2.5.2).

### **2.2.1 Des résultats prometteurs**

Au cours de cette période, la phase de lancement se poursuit. Les coordinateurs vendent bien. Les objectifs semblent atteignables. Lors de mon passage en mai, la directrice commerciale, Assiki, et Aya étaient assez confiantes quant à la capacité du produit. De fait, en 6 mois, les coordinateurs avaient réussi à vendre 75 % des installations téléphoniques de l'objectif fixé pour l'année.

« Sinon, aujourd'hui on est à peu près à 738 produits A qui sont déployés [...] L'objectif c'est d'en faire 1 000 avant décembre. » (Extrait de l'entretien de la directrice des ventes et de la distribution - Assiki- Mali [Mai 2011])

En novembre, Grégoire, membre de l'équipe d'Alphonsine, qui est en charge de remonter les chiffres pour le produit A semble confiant. Il transmet ses impressions sur les résultats du produit A aux coordinateurs.

« En décembre autour du 15, Koffi m'avait dit, que d'après Grégoire, les chiffres étaient vraiment bons. Il semblait confiant. Il espérait un CDI. » (Échange par Facebook avec Koffi- Extrait du journal de bord - Paris [Décembre 2011])

En d'autres termes, le passage en comité de direction s'annonce bien. Les coordinateurs sont confiants. Ils espèrent que leur travail soit enfin reconnu et par conséquent obtenir un contrat d'employé permanent dans la succursale.

### 2.2.2 Des chiffres truqués pour le comité de direction

Le comité de direction a lieu à la fin décembre. Aya présente la demande de passage à la phase de lancement. L'équipe d'Alphonsine a préparé les chiffres décrivant les résultats de la phase de lancement. Pourtant, quand les chiffres apparaissent, ils sont en dessous des estimations, voire même en dessous des estimations qui m'avaient été données en mai<sup>187</sup>:

« J'ai Aya au téléphone. Elle me dit que les chiffres ont bel et bien été trafiqués, puisqu'en comité de direction, le 30 décembre, c'est 432 produits A qui ont été annoncés comme vendus, pour un objectif fixé à 1000, alors que selon Aya c'est 1176. [...] » (Compte-rendu d'échange par téléphone avec Aya - Extrait du journal de bord - Paris [Janvier 2012])

Suite à l'apparition de ces chiffres, Aya raconte qu'elle s'est indignée en disant que cela n'est pas possible, que les chiffres présentés ne sont pas les bons. Alphonsine expose alors qu'il y a peut-être une erreur et dans ce cas-là, elle provient de la division des ventes, c'est-à-dire du service de Hyacinthe.

« Aya dit que pendant la réunion, elle a regardé Alphonsine qui a baissé les yeux. Alphonsine aurait dit après que l'erreur serait venue des ventes. » (Compte-rendu d'échange par téléphone avec Aya- Extrait du journal de bord - Paris [Janvier 2012])

Pour Aya, il y a eu maquillage des chiffres. De fait, elle prétend que Grégoire lui a transmis le fichier récapitulatif quand il a eu terminé la saisie. Aya explique que les chiffres présentés en comité de direction n'étaient pas identiques à ceux du fichier de Grégoire.

« Moi le truc c'est quoi ? C'est que quelqu'un (Grégoire) de son équipe m'avait envoyé directement ses résultats et puis je crois qu'il avait envoyé un tas de chiffres et puis après, le résultat qu'on a eu, c'était complètement différent. » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Juillet 2012])

Toutefois, Hervé le nouveau directeur marketing, un expatrié qui ne semble pas connaître l'Afrique de l'Ouest, fait confiance aux chiffres présentés. Pour Aya, il n'a pas été assez longtemps dans la succursale pour réaliser la nature des tractations qui s'y déroulent :

« Elle dit qu'Hervé est nouveau, qu'il ne se rend pas compte de ce qui se passe dessous et que c'est probablement pas pensable pour lui d'imaginer que quelqu'un ait trafiqué les chiffres. » (Échange téléphonique avec Aya- Extrait du journal de bord - Paris [Janvier 2012])

---

<sup>187</sup> « Sinon, aujourd'hui on est à peu près à 738 [produits A] qui sont déployés [...] l'objectif c'est d'en faire 1 000 [Avant] décembre. » (Extrait de l'entretien de la directrice des ventes et de la distribution - Assiki- Mali [mai 2011])



Au final, face aux mauvais chiffres présentés, il est décidé à ne pas industrialiser le produit A, mais désire plutôt réduire l'activité autour du produit en commençant par se séparer de deux des coordinateurs.

« Au final, on avait dit aux 4 coordinateurs qu'ils allaient en garder 2 et qu'ils détermineraient lesquels après une série d'entretiens. » (Échange téléphonique avec Aya- Extrait du journal de bord - Paris [Janvier 2012])

Aya demande à avoir une deuxième chance pour présenter la demande de passage en phase d'industrialisation avec les bons chiffres devant le comité de direction. Elle souhaite pour cela calculer à nouveau les résultats et organiser cette nouvelle comptabilisation en deux groupes afin de pouvoir les comparer et comprendre quels types d'erreurs se sont glissés dans les chiffres présentés lors du comité de direction.

« Aya dit qu'elle va demander à la direction technique de ressortir les chiffres et qu'elle va demander aux 4 coordinateurs, à Grégoire de refaire les calculs en parallèle d'elle, pour voir où ça coince. » (Échange téléphonique avec Aya- Extrait du journal de bord - Paris [Janvier 2012])

Marguerite, à Paris, démontre la même ferveur :

« J'appelle Marguerite, qui me dit, « ah je sais pourquoi tu m'appelles ». Elle est dégoûtée. Elle m'explique qu'elle veut repasser un T4 (phase d'industrialisation), en janvier avec « les vrais chiffres ». [...] Elle me dit qu'elle est prête à faire passer jusqu'à un T6 s'il le faut. (Extrait du journal de bord - Paris [Janvier 2012])

En parallèle, Aya obtient que les contrats d'intérimaires des quatre coordinateurs soient maintenus pour six mois de plus, pour leur laisser le temps de prouver que le produit A a rempli ses objectifs.

« Elle me dit « tu sais qu'ils voulaient en virer deux » et que j'ai fait pression pour qu'ils les reprennent les quatre! » (Échange téléphonique avec Aya- Extrait du journal de bord - Paris [Janvier 2012])

### **2.2.3 Explications des écarts de résultats**

En plus de la variation des résultats des ventes d'installations qui aurait été divisés, il semblerait qu'il existe trois autres points différents qui expliqueraient la variation des chiffres.

Ces trois points différents concernent la manière de comptabiliser le trafic téléphonique du produit A (2.5.3.1), la prise en compte de la revente de recharges pour les particuliers (2.5.3.2) et l'intégration du trafic des anciens télécentres (2.5.3.3).

### 2.2.3.1 Nature de l'indicateur pour comptabiliser le trafic téléphonique des produits A

Le premier point de divergence porte sur le choix de l'indicateur pour comptabiliser le trafic téléphonique d'un produit A. Il existe deux manières de comptabiliser ce trafic de minutes échangées et achetées par l'opérateur de cabines.

Une première façon de réaliser cette comptabilisation consiste à observer la consommation de l'appareil téléphonique dans son ensemble en regardant le transit émis entre le téléphone et l'antenne relais la plus proche. Une telle fréquence est relativement facile à comptabiliser puisque le circuit est fermé et que chaque opérateur de cabine peut recharger son crédit chez un unique délégué. Il suffit donc de remonter les transferts entre deux installations : celui du délégué et celui de l'opérateur.

La seconde manière de comptabiliser consiste à s'intéresser aux appels émis depuis la carte SIM du produit A en regardant les appels sortants.

« Deux types de chiffres sont remontés pour le produit A :

- la consommation par appareil qui est remontée grâce à un connecteur entre la BTS et le numéro du produit A. En gros puisque le système est fermé l'Opérateur [de la cabine] ne peut se recharger que chez un seul délégué, qui peut lui-même se recharger que chez un seul distributeur, la direction technique a tous les chiffres de transit.
- la consommation par carte SIM [...]

La division des études géomarketing a gardé que la consommation par SIM.»

(Notes prises suite à une conversation Skype avec Koffi - Extrait du journal de bord - Paris [Janvier 2012]).»

La division des études a décidé de garder comme indicateur la consommation par carte SIM. Or, selon Aya et les coordinateurs, les cartes SIM livrées avec le produit A sont spécifiques à ce produit. Les utilisateurs ne peuvent pas bénéficier des promotions de crédits des recharges traditionnels. Les coordinateurs ont remarqué que pour profiter des offres de crédits offerts, les opérateurs de cabines manipulent les installations et changent les cartes SIM. Ils demandent alors à leur délégué de recharger leur installation en crédit classique.

« [...] tu sais à un moment, on avait beaucoup d'opérateurs de cabine qui ont changé leurs puces tu vois et ils ont mis des SIMs de l'entreprise X normales pour pouvoir bénéficier tu sais de toutes nos promos 100 %, 300 %. Tu vois? » (Extrait de l'entretien Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Juillet 2012]).

En prenant comme indicateur la consommation par carte SIM, les utilisations par les puces téléphoniques classiques ne sont pas comptabilisées. Cependant, selon Aya, c'est bien parce qu'il y a un produit A à cet endroit-là, que la succursale vend du crédit aux villageois. Or, Aya rapporte que ce point avait été tranché dans un comité de

direction précédent où il avait été acté que la consommation des produits A devaient prendre en compte le chiffre d'affaires dégagée par les puces téléphoniques classiques installées dans les produits A.

« Et quand on s'était dit déjà au niveau du CODIR c'est que, ok, ce ne sont pas des puces du produit A, mais ces SIMs qui ont été trafiquées, on doit les comptabiliser sur le Chiffre d'Affaires du produit A. Sans le produit A, c'est un chiffre d'affaires qui n'aurait pas été réalisé à ces endroits-là. » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Juillet 2012]).

Ainsi en plus d'une diminution du nombre d'installations vendues, l'équipe de la division des études aurait également choisi un indicateur alternatif pour comptabiliser les consommations réalisées par le produit A.

#### **2.2.3.1.1 L'omission du crédit vendu aux villageois pour leurs téléphones personnels**

En plus de vendre des minutes de communications téléphoniques à un villageois ou une villageoise qui souhaite utiliser le téléphone depuis la cabine du produit A, l'opérateur de la cabine peut vendre une partie du crédit qu'il achète à son délégué sous forme de recharge téléphonique à une personne qui souhaite l'utiliser pour son mobile personnel. De fait, dans les villages, la plupart des hommes adultes et une partie des femmes possèdent leur propre cellulaire et l'utilisent quand ils quittent le village. Cette activité est directement comptabilisée dans le chiffre d'affaires de la succursale, mais pas dans celui du produit A.

« En tout cas, il y avait un problème déjà de comptabilisation. Ils n'avaient pas mis déjà en avant l'activité de vente de recharge de recharge téléphonique, en fait. » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Juillet 2012]).

Pour Aya, un tel point est problématique car une fois encore, si l'opérateur de cabine est capable de vendre des recharges depuis le village, c'est parce qu'il peut recevoir directement du crédit de la part du délégué grâce à l'installation du produit A qui capte le réseau par le biais de la grande antenne.

#### **2.2.3.1.2 L'omission des consommations des anciens télécentres transformés en produit A**

Enfin, le dernier point de discussion porte sur la comptabilisation de l'activité des télécentres. En basculant l'ancienne activité dans le service rural au sein de la division des ventes, gérée par Bintou puis par Fanta, l'activité des télécentres et celle des produit A ont été confondues. Pourtant, dans les chiffres présentés lors du comité de direction où le passage en phase d'industrialisation est demandé, les consommations des télécentres n'auraient pas été incluses dans le chiffre d'affaires du produit A.

« [...] il y avait... une centaine ou 150, je ne sais plus, de télécentres qui avaient migré en produits A parce qu'ils étaient dans des zones éligibles du produits A et qu'ils ont fait du chiffre d'affaires et on estime que ce sont produits A. Et ça aussi, on n'avait pas ces chiffres-là. Donc ça faisait beaucoup. » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Juillet 2012]).

Ainsi, à la diminution du nombre de produits A vendus viendrait s'ajouter une minimisation des consommations de trafic téléphonique concomitant à l'utilisation des produits A. Cette minimisation aurait trois sources. Premièrement, elle semble reposer sur le choix d'un indicateur permettant de comptabiliser le trafic téléphonique sans prendre en compte le détournement des puces téléphoniques pour obtenir les promotions. Deuxièmement, elle semble exclure l'activité de vente de recharges rendue possible dans ces zones non-couvertes par le produit A. Troisièmement et dernièrement, elle semble ne pas prendre en compte les consommations des anciens télécentres transformés en produit A.

Aya entreprend alors une nouvelle comptabilisation du chiffre d'affaires en corrigeant les chiffres portant sur le nombre d'installations et sur la consommation.

### 2.3 Epilogue: « tout est bien, qui finit bien »

A Bamako, un nouveau passage en comité de direction est prévu à la fin juillet 2012. Cette fois, Aya présente ce qu'elle appelle « les bons chiffres ». Le passage en phase d'industrialisation est acté. Le statut des coordinateurs reste en discussion. On reconduit leur contrat d'intérimaires pour six mois et ceci deux fois consécutives. Puis en août 2013, ils sont embauchés en contrat à durée indéterminé.

« [Fofana] – [...] Je t'informe aussi que tes 4 gars ont eu le contrat [...] »

Claudine – non ! Bravo ! Ça y ait qu'est ce qui c'est finalement passé?

[Fofana] -bon on saurait expliquer

Claudine – vraiment ? C'est arrivé comme ça, d'un coup? [...]

[Fofana] -oui on peut le dire. Ainsi notre chef, Fanta, a émis le besoin de nous recruter, et ça été validé par le directeur » (Extrait d'une conversation Facebook – [Août 2013])

Les raisons pour lesquelles les coordinateurs finiront par avoir un contrat à durée indéterminée sont obscures pour eux<sup>188</sup>. Toutefois, au sein de la succursale, le produit A semble être mieux accepté par tous et continuer à bien se vendre, comme le rapporte Koffi en octobre 2013 :

Koffi – le produit A se porte très bien et se vend plus qu'avant (Extrait d'une conversation Facebook – [Octobre 2013])

---

<sup>188</sup> J'avais terminé mes observations quand j'ai appris cette nouvelle. Je ne suis pas en mesure de donner une interprétation juste de ce résultat

## 2.4 Conclusion

La première section de ce chapitre empirique a mis en avant un certain rejet du produit A de la part d'une partie des salariés de la succursale. La seconde section a retracé la mise en place du produit A entre Paris et Bamako puisque cette filiale a été choisie pour développer le projet sur le terrain.

Le cas du développement du produit A met en avant une volonté de la part de certains salariés de complexifier par divers stratagèmes l'*accountability* hiérarchique d'autres salariés travaillant au développement d'un projet spécifique. Cet aspect est particulièrement marqué à Bamako. De fait, il semblerait que le rejet du produit A soit tellement fort que certains salariés cherchent à démontrer et à provoquer l'incompatibilité dudit produit avec les objectifs généraux de la filiale et du groupe dans son ensemble, c'est-à-dire faire du profit. L'objectif de réduction de pauvreté est alors totalement ignoré par les salariés ne participant pas au développement. Ces stratagèmes prennent place dès la phase pilote. Ils visent, dès le départ, à démontrer que le produit n'a pas de marché et que, par conséquent, il ne peut être rentable. Ils cherchent par la suite à falsifier les résultats pour créer l'illusion que les objectifs ne peuvent être atteints étant donné qu'il a été posé comme n'ayant pas de marché.

Ainsi, pour éviter que les objectifs de ventes soient atteints, il semble qu'on détériore les conditions de missions des salariés qui doivent vendre les installations, en :

- leur donnant de mauvaises indications concernant les positions des villages éligibles pour qu'ils ne puissent trouver des clients potentiels ;
- leur fournissant des véhicules de qualités médiocres, entraînant des pannes et ralentissant la progression des ventes ;
- raccourcissant la durée des missions, faute de véhicules ;
- les envoyant (parfois) en mission quand les conditions climatiques sont mauvaises, pour une fois encore, réduire leur vitesse de progression ;
- leur faisant ressentir qu'ils ne sont pas des membres de l'organisation, mais une simple variable d'ajustement, pour les décourager.

Pour renforcer l'illusion du non-potentiel du produit A, il semble que l'on tente de maquiller certains résultats. Apparaissent comme concernés :

- les rapports de ventes où sont recensées les conditions des missions pour éviter que la direction ne doute de la bonne gestion de ces dernières ;
- les résultats chiffrés démontrant le potentiel financier du produit A pour affirmer que le produit n'est pas rentable.

Ces différents stratagèmes visent à contredire l'*accountability* hiérarchique, c'est-à-dire à complexifier le rendu de comptes visant à démontrer que l'on a atteint les objectifs fixés par la hiérarchie et dans laquelle les outils comptables ont une place prépondérante. Par ce processus, le rejet du produit A est renforcé, tout comme celui des salariés qui travaillent à son développement. Ces derniers se retrouvent dans la quasi-impossibilité de prouver qu'ils sont membres de la succursale malienne et par ce biais obtenir des contrats à durée indéterminée. Leur identité professionnelle en tant que membre de l'entreprise X est constamment mise à l'épreuve que ce soit par le rejet des autres employés de la filiale, par les discussions constantes de leur potentiel départ de la succursale ou par la reconduction de leurs contrats d'intérimaires<sup>189</sup>.

La troisième section empirique vise à expliquer les raisons pour lesquelles certains salariés rejettent le produit A. Différentes pistes apparaissent, mais une émerge comme éclairant l'ensemble de ces pistes. Le produit A incarne la pauvreté, le retard de développement, ce que l'Occident a défini comme l'Autre, l'Orient, qui est en retard et qui doit rejoindre le niveau de l'Occident. Les salariés maliens identifient leur entreprise à une entreprise moderne, développant des services de hautes technologies. Elle est associée au monde des affaires, la richesse et l'avenir c'est-à-dire incarnant des principes de l'Occident. Les salariés s'identifient à l'Occident et rejettent par conséquent tout ce qui fait référence à l'Orient. Le produit A devient alors une propriété de l'autre monde qu'ils ne voudraient voir.

### **3 Le produit A comme révélateur d'un clivage postcolonial**

La description retranscrite dans la section précédente vise à faire émerger les stratagèmes qui semblent être développés par certains salariés dans la succursale malienne pour contrer le développement du produit A. Ces stratagèmes consistent à démontrer que ce produit n'est pas aligné sur l'objectif général de l'organisation, à savoir la réalisation d'un profit financier. Pour ce faire, les salariés perturbent le processus de rendu de comptes envers l'objectif financier, c'est-à-dire l'*accountability* hiérarchique.

---

<sup>189</sup> Les contrats sont au final reconduits tous les six mois, pendant une durée de deux ans et demi.

Dans cette partie, je reprends et décris spécifiquement les causes de ces réticences<sup>190</sup>, qui sont au nombre de quatre. Leur analyse permet d'identifier que les produits normalement développés sont fortement imprégnés par la marque de l'Occident. Pour montrer cette fracture, je recours à certains moments au produit B, qui est défini comme correspondant aux critères occidentaux. Je démontre grâce à lui que les salariés sont tournés vers l'Occident quand ils développent des projets commerciaux. En d'autres termes, je l'utilise comme un exemple illustratif des habitudes de gestion locale. Le produit A s'éloigne de cette marque occidentale. Un clivage apparaît entre un désir de faire des affaires comme en Europe et la nécessité d'adapter les produits aux spécificités des villageois des zones rurales. Ce clivage révèle que le produit A contredit le désir des salariés de la succursale malienne à être assimilés à l'Occident. Cette contradiction motiverait les salariés à saboter l'*accountability* hiérarchique de l'équipe développant le produit A. Pour exposer ce point, j'organise mon propos en deux parties.

Dans un premier temps, j'expose les différents éléments qui expliquent le rejet du produit A au Mali en mettant en lumière l'opposition de l'Orient et de l'Occident qu'ils incarnent. Dans une seconde partie, je démontre l'identification des salariés de la succursale à l'Occident, ainsi que la manière dont ils perçoivent les villageois. Je révèle deux définitions de cette population rurale : une formulée par les salariés développant le produit A et une qui m'a été rapportée et qui correspondrait à celle des salariés rejetant le produit A. Pour ce second groupe, elle renvoie spécifiquement à une population 'arriérée', c'est-à-dire à l'Orient avec lequel ils ne voudraient pas être identifiés. Ces diverses assimilations à deux sphères différentes expliquent le rejet du produit A d'une partie des salariés maliens. Elle permet de mettre en lumière un déplacement du comportement de l'occidental vers l'oriental puisque ce sont des salariés africains qui se comportent avec les mêmes mécanismes que les ex-colonisateurs.

### **3.1 Un produit qui diffère des produits habituellement développés par la succursale**

Quatre éléments sont recensés comme pouvant chacun participer au rejet du produit A : 1) la manière dont Paris l'impulse; 2) la technologie qu'il contient; 3) le type de clients qu'il vise; et 4) le schéma de distribution qu'il emprunte. Combinés, ces quatre facteurs font émerger une dichotomie, monde développé / monde en voie de

---

<sup>190</sup> Ces causes de rejets sont principalement identifiées à partir des échanges avec Marguerite, Aya, Clément et les quatre coordinateurs. Cette analyse est donc particulièrement influencée par ces personnes.

développement, par rapport à laquelle les salariés de la succursale malienne se positionnent et positionnent le produit. Ces éléments mettent en avant que la plupart des salariés maliens cherchent à suivre le comportement de Paris, développer des produits modernes de haute technologie, s'adresser à une clientèle aisée, urbaine et occidentalisée et enfin ne veulent pas remettre en cause leur manière de fonctionner pour toucher ce nouveau client qu'ils jugent non solvable. Ils sont donc attirés par l'Occident et semblent rejeter tout ce qui peut être non-occidental ce qui, dans ce cas, est identifié comme « un retard de développement ».

### **3.1.1 Quatre éléments pour expliquer le rejet du produit A**

Premièrement, je présente les quatre éléments dans l'ordre annoncé ci-dessus : rapport au siège (3.1.1.1), nature du produit (3.1.1.2), type de clients visés (3.1.1.3) et schéma de distribution (3.1.1.4). Deuxièmement, je mets ces éléments en lien pour montrer que le produit A contredit le désir d'Occident qui est inclus dans les quatre éléments décrits plus haut.

#### **3.1.1.1 Un manque d'implication de la part de Paris**

Les difficultés rencontrées pour développer le produit A ne surviennent pas uniquement à Bamako. Des réticences se font sentir dès le début du projet à Paris ce qui n'encourage pas la filiale à développer le produit A. Les salariés maliens développent des comportements, à bien des égards, mimétiques à ceux observés à Paris. Par conséquent, comme Paris intervient peu sur le produit A, ce qui contraste avec son comportement habituel, cela renforce le manque d'intérêt de la majorité des salariés maliens. Ce manque d'implication, de la part du siège, est visible de par la manière dont s'est développé le produit B. Pour le produit A, Marguerite y a travaillé seule et à mi-temps, puisqu'elle est en même temps responsable du *reporting* marketing du groupe. En 2011, elle obtient une stagiaire à mi-temps. Pour le produit B, deux équipes à Paris ont été mises en place : une au développement technique – 6 personnes -, l'autre au marketing – 4 personnes. Au marketing deux personnes sont uniquement chargées de suivre le développement du produit B dans les succursales qui le lancent. Le directeur de la Zone Afrique Asie Moyen-Orient du groupe site le développement du produit B comme un axe stratégique. A l'intérieur de l'entreprise X, beaucoup de communication est faite sur le produit B et pas sur le produit A.

Le produit A a été présenté comme ayant été impulsé par une seule manager, Marguerite. Déjà à Paris, elle a connu des difficultés pour le faire accepter, notamment pour obtenir des budgets. Elle a dû lancer son implantation parfois avec des ressources minimales en s'appuyant sur le directeur du marketing de la filiale malienne, Clément. Elle raconte qu'un grand nombre de personnes s'accordait à dire que c'était un très bon



projet. Ces salariés étaient notamment séduits par la dimension sociale du produit A, consistant à apporter le téléphone aux plus démunis. Toutefois, puisque le produit avait une technologie assez simple et que le profit estimé était très élevé, les salariés parisiens jugeaient que les pays n'avaient pas besoin du support du siège pour le lancer. C'était à la filiale de payer. Il semble donc que le siège ne souhaitait pas s'engager dans le développement du projet.

« Marguerite m'explique qu'au début du projet, tout le monde lui disait que c'était super, mais que tout le monde considérait que puisque le BP [le profit estimé] était si haut qu'elle n'avait pas besoin de soutien. En gros tout le monde trouvait cela vraiment bien, mais personne ne voulait lui donner un coup de main. [...] Tout le monde disait qu'il fallait que ce soit la filiale malienne qui paye, puisque c'était si rentable» (Extrait du journal de bord - réalisé à Paris [fin Mai 2011- de retour de mission])

D'autres membres de l'organisation en poste à Paris, notamment Bonaventure, se sont montrés réticents au produit A et à sa dimension sociale. Par conséquent, la réticence de Bonaventure est, quant à elle, beaucoup plus proche de celle identifiée chez les salariés maliens, car tous se sont montrés réticents à travailler avec les populations rurales<sup>191</sup>.

Malgré ces réticences parisiennes, le lancement du projet a néanmoins été accepté par la direction, comme on l'a vu précédemment. Toutefois, cette dernière n'y porte pas un grand intérêt, contrairement au produit B. Elle ne fait donc pas pression sur les filiales pour qu'elles lancent le projet, contrairement au produit B. Elle les laisse choisir d'implanter ou non le projet A, contrairement au produit B. De plus, le produit n'est pas suivi de manière régulière par la direction comme peuvent l'être d'autres produits.

« Je pense qu'il le directeur de la zone Afrique Asie et Moyen-Orient est content aujourd'hui des résultats. Mais sans plus et je ne pense pas qu'il fasse un point très régulier sur le sujet, et que s'il y a un décalage dans les chiffres, ça ne le perturbe pas plus que ça. Je pense qu'il a d'autres sujets qui sont plus importants à ses yeux, [...] » (Extrait de l'entretien du directeur des pays – Niger, Mali, Sénégal, Guinée Conakry, Guinée Bissau – Paris [Mai 2012])

Le suivi de Paris résulte de Marguerite. Il est d'autant plus faible que Marguerite est seule et à mi-temps sur ce projet. Or, le siège de l'entreprise X est relativement interventionniste face aux politiques de ses filiales. La direction de la zone Afrique, Asie et Moyen-Orient fixe des objectifs d'implantation de produit et de service pour chacune des succursales. Par exemple, pour le produit B, de nombreux moyens ont été alloués, tant d'un point de vue financier qu'humain. Beaucoup de communication sur le sujet a été faite à l'intérieur de l'entreprise.

---

<sup>191</sup> Le lancement du produit A a été bloqué au Sénégal et notamment par Bonaventure, qui m'a lui-même expliqué que le Sénégal était trop développé pour un tel produit.

« Tu verras, tu t'en rendras compte. Nous, on n'a pas du tout les mêmes moyens que le produit B, aussi bien financiers, humains, que logistiques. » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

Dès son lancement, le produit B a été désigné comme stratégique et devant être implanté dans toutes les filiales africaines et du Moyen-Orient dans les deux ans à venir.

Ce discours négligeant le produit A a toutefois changé au fil du temps. Par exemple, à partir du moment où la mission de lancement au Mali a été réussie, c'est-à-dire que 200 villages ont été pourvus et que les résultats ont été affichés au siège, le produit a été désigné comme « *stratégique* », c'est-à-dire devant être lancé dans l'ensemble des pays d'Afrique et du Moyen-Orient dans l'année. Toutefois, il ne semble pas que le siège ait fortement contraint les filiales à développer le produit après cette annonce.

Par conséquent, on observe globalement une réticence à investir dans le développement du projet A à Paris, avant d'en retrouver un rejet à Bamako. À Paris, le projet suscite néanmoins un engouement autour de sa dimension sociale que l'on ne retrouve pas à Bamako. La réticence du siège est moins forte et peut être identifiée à du laisser faire. Toutefois, par rapport aux habitudes du siège cadrant le lancement de projet, ce peu d'implication peut donner l'impression que Paris se désintéresse du développement du produit A.

En refusant de mettre en place le projet A, les salariés de Bamako reproduisent par des formes et des intensités différentes, le dénigrement pour le produit A. De fait, ils donnent l'impression de se concentrer sur les mêmes projets que Paris puisqu'ils développent toujours les projets jugés comme importants par le siège, comme par exemple le produit B. En quelque sorte, le comportement des salariés maliens apparaît globalement aligné sur celui des salariés du siège à Paris.

### **3.1.1.2 Un produit qui contraste avec la culture d'entreprise « *High-tech* »**

Le produit A est un produit extrêmement simple. Il ne fait pas référence à la culture du groupe X basée sur la haute technologie et la modernité. Il n'est donc pas considéré comme un produit spécifique à l'entreprise.

L'entreprise X est un groupe de télécommunication. Le groupe possède l'une des plus grosses entités de Recherche et Développement en France. La majorité des directeurs au siège est issu de l'Ecole Polytechnique et beaucoup d'employés ont suivi

un cursus d'ingénieur<sup>192</sup>. On y crée des produits et des services de haute technologie. On aime les objets à la pointe du progrès.

« C'est une boîte de technos. [...] Tu sais, [l'entreprise X], je dis toujours, il y a des ayatollahs de telle et telle technique. » (Extrait de l'entretien du directeur technique produit B, pour la zone Afrique Asie et Moyen-Orient - Mali [Mai 2011])

Cela fait partie de la culture d'entreprise en France, mais aussi au Mali. En témoigne, par exemple, le plaisir que les salariés prennent à confier qu'ils avaient lancé la 3G dans leur pays. Ils en tiraient un certain sentiment de fierté<sup>193</sup>.

Le Produit A, au contraire, est un produit très simple composé d'une antenne et d'un téléphone fixe à puce. Il n'a pas été nécessaire de faire intervenir le service de Recherche et Développement pour sa conception. Il est donc aux antipodes du « bel et respectable objet » développé et vendu par le groupe. Aya rapporte, dans le verbatim suivante, comment elle a perçu le projet la première fois qu'on le lui a présenté.

« Le Produit A, puisqu'on m'a présenté la technologie, ça n'a pas l'air de quelque chose de super compliqué, tu vois le truc ? Une antenne, c'était quelque chose de simple. Je viens des Télécom, il faut une antenne qui capte le réseau pour les zones rurales. Enfin, ce n'était pas compliqué. » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

Clément quant à lui compare, dans le verbatim suivant, les deux produits. Il met bien en avant que le produit B est un bel objet technologique qui permet à l'individu, et notamment le manager malien qui le développe, d'être valorisé en société. C'est en quelque sorte l'objet dernier cri qu'il faut posséder. En revanche, il présente le produit A comme incarnant un retour en arrière. Il est à l'opposé de la modernité. Il porte donc en lui une certaine négativité.

« Oui quand il y a un label technologique ça plaît beaucoup. C'est la même raison pour l'ensemble de la boîte... Parce que voilà ils [les salariés de la succursale malienne] ont l'impression de participer au développement technologique, etc. C'est vrai qu'un projet genre le produit A y a pas de techno, c'est plutôt retour à des technologies anciennes, voilà ce n'est pas joli quoi. Alors que le produit B, dans la famille, ou dans les soirées, le soir, ça permet un peu de se mettre en valeur. » (Extrait de l'entretien du directeur marketing 1, Clément – Mali [Juin 2012])

La haute technologie, et particulièrement les technologies de la communication, représentent la réactivité, la rapidité, c'est-à-dire des éléments constitutifs du monde des affaires. De manière plus générale, la haute technologie renvoie à la modernité et au monde développé, donc à l'Occident.

---

<sup>192</sup> Toutefois, il semble qu'on emploie de plus en plus de commerciaux. L'actuel PDG du groupe est diplômé d'une grande école de commerce. Il est le premier à ne pas avoir fait Polytechnique.

<sup>193</sup> Propos rapportés, qui n'ont pas été notés dans le journal de bord.

### 3.1.1.3 La clientèle du produit A : une clientèle contrastant avec la cible traditionnelle

Le produit s'adresse à une clientèle qui est nouvelle pour les salariés de la succursale malienne : les ruraux, c'est-à-dire la population globalement la moins favorisée<sup>194</sup>.

De fait, ils ont l'habitude de développer des produits pour la classe supérieure. En évoquant dans le verbatim suivant le lancement de la 3G, fleuron technologique, Aya illustre cette habitude en expliquant que ce produit est destiné à une frange particulière de la population riche et éduquée. Elle qualifie ce lancement de très stratégique, c'est-à-dire comme central dans la stratégie du groupe et ceci malgré le faible nombre d'utilisateurs. Tant d'importance donnée à une petite proportion de la population démontre l'importance de cette frange de client.

« La 3G, c'est destiné à la population urbaine qui a un certain niveau de vie, un certain moyen, [...] La 3G, c'est très stratégique, les gens vont l'utiliser, vous, toi, moi. » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

Un autre élément illustrant la place centrale de cette classe supérieure comme clientèle dans la succursale malienne est la description faite par Yao, le marqueteur responsable du développement du produit B. Pour lui, le développement du produit B passe par le haut de la pyramide.

«Moi je ne suis pas sûr que l'adoption du marché va se faire par le bas du marché. J'ai mon point de vue, mais je n'ai pas d'éléments pour le prouver. Je ne suis pas sûr que ça va commencer par le bas. » (Extrait de l'entretien du marqueteur développement produit B - Yao – Mali, [Mai 2011])

Il juge ensuite la nécessité de séparer le marché en deux segments pour cibler les deux clientèles indépendamment l'une de l'autre.

« [...] Je pense que c'est assez évident de séparer le haut et le bas du marché. » (Extrait de l'entretien du marqueteur développement produit B - Yao – Mali, [Mai 2011])

Tout d'abord, même si le bas de la pyramide correspond au non-bancarisés, c'est-à-dire ce que les salariés parisiens définissent comme la cible du produit B, Yao juge que ce n'est pas intéressant de développer des services pour un segment de marché regroupant des consommateurs peu solvables. Il justifie cet aspect par le fait que cette population cherche des produits très bon marché. Ceci apparaît à Yao comme

---

<sup>194</sup> « **L'incidence de la pauvreté monétaire** touche en 2006 au Mali près de la moitié de la population (47,4 %), même si elle marque une légère baisse depuis 2001 (55,6 %). La pauvreté est plus accentuée en milieu rural (57,6%) qu'en milieu urbain (25,5 %). » (Extrait rapport de l'Unicef, (Traoré, Fofana et al. 2008)).

financièrement trop risqué pour l'entreprise puisqu'il le compare à un suicide. Il pense donc qu'il faut, pour le produit B, se désintéresser du bas de la pyramide.

« Le Bas de la Pyramide en tous les cas, au Mali et au Burkina<sup>195</sup>, tu sais c'est hyper sensitive, alors aujourd'hui, si on voulait les satisfaire à 100% quitte à se faire harakiri, on balancerait les frais de transfert à peut-être 100F et on balancerait les frais de retrait à Maximum 500F. » (Extrait de l'entretien du marqueteur développement produit B - Yao – Mali, [Mai 2011])

En revanche, il juge qu'il y a un marché pour la population aisée, qu'il qualifie comme ayant de fortes références à l'Occident. Il perçoit le produit B comme un moyen d'améliorer les conditions des services bancaires de cette tranche de la population, pour tendre vers une organisation de ce secteur proche de celle du Nord.

« Si tu prends le haut du marché, au Mali comme dans tous les pays en développement ce sont des personnes qui fonctionnent entre guillemets à l'Occidentale. Ce sont des personnes qui vont en Europe, qui voient comment les choses se passent là-bas, qui sont habituées à certaines choses [...] ce sont des personnes, qui connaissent le système en Europe, ils voudraient avoir la même chose ici. [...] Il faudrait pouvoir leur offrir quelque chose qui se rapproche un maximum de ce qui se passe là-bas. On parle d'application pour les Smartphones, on parle de système NCF, etc.» (Extrait de l'entretien du marqueteur développement produit B - Yao – Mali, [Mai 2011])

Ces clients, jugés comme solvables, sont donc des clients plus intéressants pour Yao. Il semble avoir de nombreuses idées pour développer les services du produit B. On retrouve dans son discours une certaine attirance pour les clients aisés, urbains et occidentalisés, ce que ne sont pas les consommateurs du produit A.

Les consommateurs du produit A contrastent donc avec les clients habituels de la succursale malienne puisqu'ils vivent dans les zones rurales et sont peu solvables.

Au-delà de la faible valeur technologique et du mimétisme comportemental aligné sur Paris, cette clientèle cible semble être un élément qui renforce la faible référence à l'Occident contenue dans le projet. Ceci expliquerait également pourquoi ils sont réfractaires au projet.

#### **3.1.1.4 Une clientèle qui nécessite de repenser la manière de faire des affaires**

Le produit A remet en cause certaines habitudes dans la manière de faire des affaires, car s'adresser à un nouveau segment de population nécessite certaines adaptations.

De fait, le développement de ce projet démontre qu'il était possible de faire des affaires avec les villageois ce qui contraste avec une croyance répandue au siège, comme le montre l'emploi du terme 'paradoxal' dans le verbatim suivant :

---

<sup>195</sup> Le salarié est un Burkinabé, d'où l'inclusion d'un tel pays.

« [...] C'est d'autant plus rentable et je dirais paradoxal qu'on s'adresse à la couche la moins favorisée du pays. » (Extrait de l'entretien du chef de Service du département marketing produit – Innocent - Mali, [Mai 2011])

Toutefois, cette réussite financière n'est possible seulement si certains principes sont adoptés. Ont notamment été revues, la manière de mener des études marketing, la chaîne de distribution et les techniques de vente. Or, il semble que l'adoption de ces principes conduit à certaines résistances.

Le produit A est un produit qui a été conçu pour la base de la pyramide. Le projet a débuté avec une étude d'impact de deux mois, réalisée par une équipe de consultants, spécialistes des problématiques de développement. Elle a été conduite selon une méthodologie inspirée de la sociologie et de l'ethnographie. Les consultants ont passé deux mois dans les villages pour étudier la structure sociale et les besoins avant d'élaborer le modèle d'affaires. Ces méthodes contrastent avec les méthodes traditionnelles de marketing, c'est-à-dire avec des études quantitatives et des focus groupes qui ont, par exemple, été développés pour connaître les besoins en termes bancaires pour le produit B.

« Côté études, remontées clients, on a les données secondaires, tout ce qui existe déjà et puis ensuite on a fait des focus groupes. » (Extrait de l'entretien du marqueteur développement produit B - Yao – Mali, [Mai 2011])

La chaîne de distribution a également été redéfinie<sup>196</sup>. Aya et Fofana se sont appuyées sur l'échec du produit précédant destiné aux zones rurales, les télécentres, qui étaient également des cabines téléphoniques pour les zones rurales. Le système de distribution utilisé était le même que pour l'ensemble des autres produits de la succursale<sup>197</sup>.

« On leur demande juste de faire du business comme on veut, [...] c'est comme ça que ça fonctionne. Ils vont se débrouiller. » (Propos du responsable de la distribution du produit B, lors d'une conversation sur les problèmes de distribution, recueilli dans le journal de bord - Mali [Mai 2011]).

Cette chaîne de distribution repose sur l'externalisation de la distribution où chacun est libre de faire des affaires comme il le souhaite<sup>198</sup>. Les distributeurs peuvent choisir le meilleur opérateur pour satisfaire leurs besoins et peuvent le changer quand ils le veulent. En d'autres termes, en laissant faire, on pose la concurrence comme grand principe et on considère que par ce biais le meilleur accord sera trouvé.

---

<sup>196</sup> Pour plus de détails se reporter à la page précédente, où la redéfinition de cette chaîne a été développée en détail.

<sup>197</sup> Principalement les cartes SIM et les recharges

<sup>198</sup> Cette volonté d'externaliser se retrouve au siège, où les salariés de la RSE décrivaient notamment, l'entreprise X, comme 'vendant des tuyaux' et ayant un véritable problème avec la distribution, qui n'était pas son métier, contrairement au développement des 'tuyaux' c'est-à-dire des technologies de la communication.

Une série d'entretiens qualitatifs a été réalisée et a révélé des problèmes de rupture dans la chaîne de distribution de crédit téléphonique<sup>199</sup>. Pour résoudre ces problèmes, un maillon de la chaîne a été rajouté. De plus, la chaîne a été fermée obligeant le tenancier à se recharger chez un distributeur désigné. En obligeant les différents maillons à faire des affaires avec des acteurs donnés, le produit A remet en cause le principe de libre concurrence, modalité de base de l'économie libérale, paradigme économique qui a émergé en Occident<sup>200</sup> et dirigeant actuellement le monde des affaires.

Enfin, les coordinateurs expliquent que pour vendre, ils s'appuient sur leur connaissance du monde rural et particulièrement sur leurs connaissances des structures sociales locales. Ils comptent beaucoup sur leurs relationnels.

« J'ai une certaine connaissance de la région. C'est pour ça que l'on m'a attribué cette région-là. J'ai une certaine facilité avec les communautés, [...] je suis à l'aise avec leur langue. Je ne maîtrise pas totalement la langue locale, [...] mais surtout les rapports sociaux. [...] il faut surtout une approche. Quand tu vas sur ce genre de projet, il y a une dimension sociologique, anthropologique [...] » (Moussa - Extrait de l'entretien avec les coordinateurs [Mai 2011])

Ils expliquent qu'ils ont appris les codes sociaux des villageois, en commençant par les salutations. Ils ont également noué des liens avec les tenanciers de cabine qu'ils tentent de connaître personnellement. Ils disent que cela les aide à gérer la bonne marche du produit. Ils emploient donc des techniques différentes de celles développées en Occident. Elles sont propres au Mali.

En somme, le produit A a nécessité de redéfinir les règles du monde des affaires pour pouvoir travailler avec et vendre aux populations les plus pauvres. Or une partie du personnel de la succursale n'est pas prête à admettre qu'un produit s'adressant à une clientèle rurale puisse fonctionner et faire du profit. Ils ne sont donc pas prêts à faire les changements nécessaires pour s'adapter à cette nouvelle clientèle.

### **3.1.2 Quatre facteurs à regrouper sur une dichotomie Occident/Orient**

Les quatre éléments présentés précédemment mettent en avant que les réticences des salariés africains de la succursale face au produit A, car il ne correspond pas aux manières habituelles de faire des affaires. Au-delà des critères couramment

---

<sup>199</sup> Le propriétaire du télécentre pouvait se réapprovisionner où il le souhaitait. Il avait tendance à changer de distributeur en fonction de la disponibilité du crédit. Par conséquent, il n'y avait pas de relation de confiance entre le tenancier et le distributeur. Or, le distributeur devait avancer le crédit avant d'être payé. La chaîne de distribution était souvent rompue.

<sup>200</sup> Au même titre que les autres paradigmes des sciences économiques, tels que le marxisme ou le keynésianisme, par exemple.

employés, chacun d'entre eux montre que la manière de faire des affaires dans la succursale malienne renvoie dans la plupart des cas au monde occidental. Premièrement, elle est alignée sur les comportements parisiens. En d'autres termes, si les salariés perçoivent une faible volonté de développer un produit à Paris, ils ne déploient pas beaucoup d'énergie pour que ce projet aboutisse. Il y a donc des comportements mimétiques entre le siège et la succursale, ce qui démontre bien une volonté de s'aligner sur le siège.

A première vue, cet élément peut être assimilé à une simple réponse aux prérogatives d'une filiale vis-à-vis de sa direction. Toutefois, à la lumière des trois autres éléments, cette volonté peut être perçue comme une volonté d'alignement sur un modèle plus général, celui du monde occidental. Premièrement, le projet A semble de fait rejeté, car étant simple, il ne reflète pas la modernité comme tout autre objet de haute technologie que l'entreprise développe. Deuxièmement, le produit A apparaît comme rejeté, car il n'aspire pas à satisfaire une population urbaine et aisée qui cherche à aligner ses habitudes de consommation sur les consommateurs européens ou nord-américains. Troisièmement, le produit A semble être rejeté, car il nécessite de revoir la manière de concevoir les offres et notamment de questionner les principes d'externalisation et de libre concurrence, modalité centrale des codes régissant la manière de faire des affaires en Occident.

De manière générale, le produit A semble être rejeté, car il contredit une manière de faire des affaires globalement tournée vers l'Occident. Cette manière de faire des affaires semble satisfaire les salariés de la succursale malienne. En revanche, se détourner de ces principes pour développer des produits adaptés au monde rural, qui renvoient alors à la pauvreté et par conséquent au manque de développement, apparaît comme étant un problème. Un désir d'Occident semble alors apparaître conduisant au rejet de tout ce qui s'éloigne de l'Ouest. Ainsi, il semble qu'il existe une réticence de la part des salariés maliens employés par la succursale à travailler avec les populations rurales, car cela nécessiterait de s'adapter au monde en voie de développement. Le produit A représente ce monde en voie de développement auquel les salariés de la succursale refusent de s'associer. Ce rejet du produit fait donc apparaître une stratification de la société malienne en deux catégories opposant le monde rural au monde urbain, celle qui tend à 'se moderniser' et celle qui reste plus 'traditionnelle', celle qui apparaît comme ayant comblée un certain retard sur l'Occident et celle qui doit encore le combler.

Dans la partie suivante, je propose d'explorer cette dichotomie entre un monde désirable occidental et un rejet des populations rurales identifiées comme appartenant au monde en voie de développement. J'étudie particulièrement les références faites par



les salariés aux deux mondes pour voir dans quelle sphère ils se positionnent. Ainsi, je m'intéresse maintenant à la dichotomie globale que le produit A a permis de mettre en lumière.

Une telle analyse me permet de mettre en avant le désir ainsi que l'identification des salariés au monde occidental. Une dichotomie apparaît dans leur discours basé sur le « eux » et le « nous ». Ce « nous » est globalement identifié et confond de manière plus ou moins forte, les salariés de la succursale, l'élite malienne, la population rurale et le monde occidentale. Le « eux » renvoie aux ruraux Si le « nous » reste constant, le « eux » renvoient à deux catégories de villageois : une représentation exposée par les salariés qui travaillent au développement du produit A et donc qui sont en contact directs avec les villageois et une autre élaborée par les autres salariés de la succursale. J'émetts alors l'hypothèse que les salariés qui rejettent le produit A développent une telle aigreur, car en mettant en place un tel produit, la filiale est associée à l'image d'un pays en voie de développement ce dont les salariés de Bamako ne veulent pas. En d'autres termes, le produit A permet de rapprocher le monde rural du monde de l'élite urbaine et, par ce biais, réduire la distance entre l'Occident et le reste du monde, ce qu'une partie du personnel de la succursale refuse.

### **3.2 Fracturation de la société malienne en deux catégories : « occidentalisée » / « en voie de développement »**

Dans cette partie, je me concentre sur la division en deux mondes que proposent les salariés maliens. Cette dichotomie porte sur deux catégories sociales de la population malienne qui correspondent au final à deux types de consommateurs : les ruraux, pauvres, que visent le produit A, et les urbains, aisés qui sont les consommateurs habituels pour qui l'entreprise développe normalement des produits et des services<sup>201</sup>. Les salariés maliens s'identifient à la première catégorie. Par conséquent, mon objectif dans cette section est de déplacer la rupture portant sur deux types de clientèle présentée autour d'un produit à une rupture plus générale entre deux fractions de la société. L'une est représentée par les salariés maliens, travaillant pour la succursale ; l'autre, par la masse de villageois qui utilise les installations de téléphone communautaire.

---

<sup>201</sup> Une telle division est à peine juste, puisque le gros du chiffre d'affaires de la succursale se fait sur la vente de recharge téléphonique. Pour cette activité, elle ne s'intéresse néanmoins pas aux consommateurs, puisqu'elle vend à des grossistes qui revendent eux-mêmes à un nombre très élevé de revendeurs.

J'identifie deux catégories : l'une correspondant aux salariés maliens, s'identifiant à tour de rôle et de manière plus ou moins distincte à l'élite malienne, au monde urbain, à l'Occident et l'autre renvoyant aux villageois. Ces deux catégories sont référées dans les discours par les termes de la dichotomie « nous » / « eux ». Dans un premier temps, je confonds dans la catégorie « nous » l'ensemble des salariés maliens, c'est-à-dire ceux développant le produit A et ceux le rejetant. Il se trouve que tous ont des habitudes propres à l'Occident<sup>202</sup> et identifient toujours les masses de villageois à un ensemble homogène, possédant telle ou telle caractéristique. Dans le discours d'Aya, cette division du monde est particulièrement visible. Dans un second temps, je m'intéresse à la catégorie du « eux ». Je démontre que dans la bouche des salariés maliens, le « eux » est défini selon deux significations. L'une est utilisée par les salariés développant le produit A et l'autre par les autres salariés. Chacune d'entre elles renvoie à un ensemble d'individus homogène, mais elles contrastent complètement l'une par rapport à l'autre. La production de ces deux « eux » identifiés à des « Autres » est ensuite présentée dans son rapport aux « Nous ». En d'autres termes, le « eux » est décrit par rapport à ce que le « nous » n'est pas. Je décris alors le type de relations que ces deux groupes décrivent et entretiennent avec ces « eux », ces « Autres » c'est-à-dire avec les villageois. Un groupe prône le rapprochement, l'autre l'éloignement de ce groupe de ruraux. La tension créée par ces deux groupes se retrouve et s'incarne dans les stratagèmes autour du produit A.

Bien qu'une partie de mon enquête de terrain ait consisté à interroger les utilisateurs du produit A, donc de leur donner la parole, le contenu de nos discussions portait principalement sur l'usage qu'ils faisaient du produit et non pas sur leurs perceptions des salariés de la succursale malienne. La description de la dichotomie que je propose est donc une création de la part de ces salariés. La production du « eux », que ce soit de la part des salariés qui développent le projet A ou des autres, est une production qui émane d'un groupe privilégié. Je commence donc par faire un portrait de ce « nous », avant de présenter la dichotomie des mondes qu'ils proposent. Je propose ensuite deux catégories de « eux », avant de terminer par une section sur la tension créée par les deux types de rapports que chacun des groupes producteurs des « eux » entretiennent avec les villageois. Cette tension met en avant une perception inclusive des villageois et une perception exclusive. La perception exclusive conduit à

---

<sup>202</sup> Avec des degrés différents, puisqu'ils ne forment pas un ensemble homogène. Si l'on s'attarde sur l'équipe développant le produit A, tous les salariés sont de nationalité malienne. En revanche, Aya, fille de diplomate ayant fait ses études en France et y ayant travaillé quelques années avant de retourner travailler à Bamako, est plus occidentale que les quatre coordinateurs qui, eux, sont très peu allés en Europe.

des comportements proches des ex-colonisateurs, marquant le déplacement de la fracture Orient / Occident.

### 3.2.1 Le « Nous » producteur occidentalisé de la dichotomie

La majorité des salariés travaillant pour la succursale malienne du groupe X est issue de la classe supérieure malienne. Un certain nombre d'entre eux a des liens affichés avec le pouvoir. Par exemple, l'une des salariés est l'ancienne fille du ministre de la culture. Beaucoup ont fait une partie ou la totalité de leurs études supérieures en France. Ils ont principalement des cursus en économie ou en gestion.

« J'ai étudié en France, j'ai fait une maîtrise d'économie générale. J'ai fait mon Deug à Saint-Étienne et la licence et la maîtrise à l'Université de Lille. » (Extrait de l'entretien avec la chef de projet du produit B – Mali [Mai 2011])

« Parce que moi j'ai fait l'Université Lyon III au début [...], après j'étais à Lyon I » » (Extrait de l'entretien de la directrice des ventes et de la distribution - Assiki– Mali [Mai 2011])

« J'ai fait mes études de 3ème cycle à Paris mais plutôt dans une école de commerce. » (Extrait de l'entretien du responsable de la distribution du produit B, - Mali [Mai 2011]).

Aya est très représentative de cette frange de la population malienne, voire en représente un cas extrême. Fille de haut fonctionnaire international, elle a grandi dans divers pays et a fréquenté le lycée français avant de venir faire ses études à Paris.

« [...] j'ai fait mes études en France, j'ai été diplômée à l'école supérieure de commerce Léonard de Vinci à la Défense [...] Je suis malienne mais je n'ai pas grandi au Mali. Mon père était aux Nations-Unies, on a voyagé beaucoup, sachant que bon, pendant les vacances, on venait mais je n'avais jamais vraiment vécu une année entière ici. Et d'ailleurs, je suis rentrée après mon mariage au Mali. C'était la première vraie expérience. » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

En France, ils ont appris les techniques de management occidentales qu'ils reproduisent dans leur quotidien et qui leur permettent de faire le lien avec Paris. Certains ont même travaillé quelques temps dans l'Hexagone avant de rentrer au pays. Ils vivent à la manière occidentale, viennent passer leurs vacances en France et sortent très rarement de Bamako.

Les coordinateurs, contrairement à Aya, ont tous fait leurs études à Bamako. Ils ont toutefois suivi des cursus dont l'enseignement était très imprégné par la construction du savoir occidental. Fofana a suivi un parcours de sociologie, jusqu'à la maîtrise. Il dit avoir étudié principalement des auteurs occidentaux, en particulier Durkheim et Weber et un peu Bourdieu. Quant à Moussa, il possède un DEA en droit, discipline dont les fondements sont le système de codes napoléoniens directement retranscrits du droit français. Koffi et Ignace ont tous deux une maîtrise en gestion.

Beaucoup des cadres sont rentrés dans la succursale malienne pour travailler sur des services de pointes destinés à la classe supérieure urbaine à laquelle ils appartiennent et pour faire des affaires comme cela se fait en Europe<sup>203</sup>. Cet aspect est par exemple visible dans le discours de Yao, marqueteur en charge du développement du produit B, lorsqu'il évoque les usages de la clientèle du haut de la pyramide et les décrit selon son propre emploi du service.

« Premièrement, il y a les clients du haut du marché qui, en fait, un jour avaient 500F et les ont déposés sur leurs comptes et puis, ils attendent, le jour où « je serais bloqué quelque part, que j'aurais besoin d'argent, j'aurais quelque chose par exemple ». Moi, c'est mon cas. » (Extrait de l'entretien du marqueteur développement produit B - Yao – Mali, [Mai 2011])

En revanche, leur rapport au monde rural est minimal. Nombreux sont les salariés de la succursale qui ne se sont jamais rendus dans un village de brousse ou seulement lors du lancement du produit A. Ils disent ne pas souhaiter aller ou retourner en brousse.

« Avant de partir à lancement du produit A dans un village on croise le marqueteur responsable du « *run* » du produit B, qui [...] serait en charge par la suite du « *run* » [du produit A]. Les coordinateurs lui demandent si il va à « l'*event*<sup>204</sup> ». Il répond que non, que lui il ne va pas dans les villages, il est né en ville et il reste en ville. » (Extrait du journal de bord - Mali [Mai 2011])

« A la fin de l'entretien, Bintou m'a dit qu'elle n'aimait pas voyager. Elle dit aussi qu'elle prévoit d'aller dans les villages. Que jusqu'à maintenant, elle n'est pas très connectée avec les villages » (Extrait du journal de bord - Mali [Mai 2011])

Clément a d'ailleurs remarqué cet aspect au sein de ses équipes. Il avait l'impression qu'il connaissait mieux le monde rural africain que les salariés qu'il dirige.

« Mais les gens ne connaissent pas les village. En fait, moi, après 4 ans de Mali, j'ai beaucoup plus voyagé que la plupart de mes collaborateurs. Pour eux, le village, c'est vraiment... arriéré, enfin... les gens y vont très peu... » (Extrait de l'entretien du directeur marketing 1, Clément – Mali [Juin 2012])

Seule l'équipe qui développe le produit A (c'est-à-dire les coordinateurs et Aya) a passé du temps dans les villages. Marguerite et Clément aussi. Tous apprécient les villageois et expliquent qu'une partie des réticences au projet A porte sur un rejet de cette population qui est peu considérée, voire pas du tout. Pour Aya et les coordinateurs, la majorité des salariés travaillant au siège de la succursale éprouve un certain dédain pour les populations rurales qu'ils considèrent comme non éduquées et arriérées, comme devant « se développer ». Pour illustrer cet aspect, Aya rapporte ce manque d'intérêt dans le *verbatim* suivant. Elle ne finit pas sa phrase, mais le blanc qu'elle laisse, laisse entrevoir une pensée négative envers cette population villageoise de la part de ses collègues.

---

<sup>203</sup> Voir, le *verbatim* de Yao, dans la section précédente, page 296.

<sup>204</sup> Événement organisé pour la venue du ministre de la communication dans un village où un [produit A] est implanté.

« [...] les gens étaient un peu tu sais ... Parce que tout ce qui est rural, les gens sont un peu, bon... Comme il n'y a pas trop de business à faire là-bas... » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

Aya décrit un certain dédain de la part d'une catégorie de la population malienne envers les populations pauvres. Aya juge utile de faire un lien avec sa perception qu'auraient les occidentaux des « pauvres noirs ». De fait, dans l'univers collectif ponantais la population africaine est dans l'extrême, caricaturée comme « étant pauvres et vivants dans des cases ». Elle note que le rejet du pauvre africain, n'est pas qu'une réalité européenne, mais existe de manière similaire dans son pays. Une telle comparaison laisse croire qu'il existe un alignement de la pensée des salariés maliens à celle de l'ancien colonisateur qui rejetait le pauvre, peut-être même le Noir.

« [...] Donc souvent, on a une vue des populations rurales assez péjorative. Tu sais les gens de la ville ici, on n'a même pas besoin d'aller en Europe ou quoi. Même les citadins ici, les villageois, tu vois c'est, voilà, c'est les ploucs. » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

Aya note toutefois que lorsqu'elle a été embauchée dans la succursale malienne, elle ne connaissait pas le monde rural et le rejetait au même titre que ses collègues. Clément l'a recrutée pour qu'elle développe les projets jugés stratégiques, tels que la 3G. Le produit A lui est également présenté comme tel. Elle ne voyait pas en quoi le projet A était stratégique.

«[Aya]: Ils m'ont présenté le truc, j'étais un peu sceptique quand même.

Claudine: Pourquoi tu étais sceptique ?

[Aya]: Non enfin, je me suis dit... Je venais déjà d'un milieu, mets-toi un peu à ma place. J'étais directrice marketing commerciale d'un groupe hôtelier, c'était vraiment le gros poste. J'arrive, on me dit « produit A ! ». Mais une chance qu'ils ne l'ont pas senti. J'ai écouté et tout. Après ils m'ont dit est-ce que j'ai compris, j'ai dit oui, oui, j'avais compris. Mais je me disais « produit A ? » Mais du coup, je leur ai demandé de la documentation pour que je puisse vraiment comprendre tous les enjeux parce que : « stratégiques », il fallait que je comprenne. [...] » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

Elle éprouvait une résistance à s'intéresser aux populations rurales. Elle ne comprenait pas l'intérêt qu'un groupe comme l'entreprise X pouvait porter aux villageois. Elle n'avait jamais été en contact avec eux. Elle ne s'était jamais intéressée à eux. Elle définit donc son attitude comme similaire à celle de ses collègues auparavant.

« Les gens, qui ont une vue totalement péjorative de ces populations mais pas même par méchanceté parce qu'ils ne connaissent pas. Moi-même avant, je ne peux pas dire que j'étais comme ça mais bon. » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

Son regard a changé lorsqu'elle a commencé à se rendre dans les villages, lors de la première mission. Elle a rencontré les populations de son pays d'origine.

« Après le T-1, le gros déclic c'est que je suis partie en mission terrain. [...] C'étaient dix jours où vraiment je me suis rendue compte non seulement du besoin sur le terrain, mais qu'en plus, ce n'était pas un besoin inutile, que c'était un projet qui avait vraiment du sens, non seulement qui permettait de désenclaver les régions les plus reculées mais qu'on avait toute une palette de besoins qui venait être comblé tout d'un coup par juste la mise en place de cette antenne, les besoins : familiaux, économiques, de santé, administratifs. » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

Les salariés de la succursale malienne se définissent donc comme issus de l'élite, ou du moins des consommateurs de haut de marché. Ils disent vouloir développer des produits pour la frange de la population éduquée, aisée et occidentalisée, c'est-à-dire pour des consommateurs ayant le même mode de vie qu'eux. En d'autres termes, il semble qu'ils veulent élaborer des produits pour leur groupe social et rejettent les autres groupes. Ils rejettent, ou se différencient de ces autres groupes par rapport à ce qu'eux ne sont pas. Ils notent entre autres qu'ils sont plus proches de l'Occident que les autres.

### **3.2.2 Construction de deux dichotomies entre un monde urbain et un monde rural**

Pour présenter la construction du « eux », c'est-à-dire des villageois, j'opère en trois temps. Premièrement, je montre, principalement à partir de l'entretien d'Aya, qu'il existe bien une construction de ce « eux » par opposition au « nous ». Deuxièmement, j'expose qu'il existe deux différentes définitions du « eux » : une de la part des salariés qui rejettent le produit A et qui se sont très peu rendus dans les villages et une autre de la part des salariés qui développent le projet. Ces deux définitions s'opposent. Elles font chacune l'objet d'une section au même titre que celle sur la mise en avant de deux mondes.

#### **3.2.2.1 Une différence de classe caractérisée par une proximité aux habitudes occidentales**

Cette différence entre les urbains et les locaux est très marquée dans le discours des salariés, en particulier celui d'Aya. Les villageois sont décrits par opposition à des comportements identifiés comme étant ceux des salariés de la succursale, urbains et relativement occidentaux. L'objectif de cette section est donc de mettre en avant cette construction de l'Autre, le « eux », le villageois, par un système d'interdépendance et

d'oppositions qui suit des mécanismes similaires à celui que décrit Saïd (1978) pour exposer la construction de l'Orient par l'Occident<sup>205</sup>.

Cet écart, visant à opposer deux catégories pour mieux les décrire, se retrouve premièrement dans l'usage du téléphone. Aya note la différence dans son utilisation. Elle compare notamment les raisons pour lesquelles les appels sont passés. Elle expose qu'« eux », les villageois, appellent parce qu'ils ont besoin de transmettre des informations vitales. Le téléphone apporte quelque chose en plus. Elle compare cet usage à celui de la catégorie « nous », c'est-à-dire la totalité des personnes vivant à l'heure des nouvelles technologies, possédant au moins un téléphone, un ordinateur, qui s'appellent pour se dire qu'ils s'envoient un mail, notant qu'ils sont saturés de moyens de communication. L'usage qu'elle décrit est certes le sien, mais il est aussi similaire à ses collègues et à la plupart des occidentaux, qui vivent avec ces nombreux moyens de communication.

« Non, eux ils en ont besoin. C'est-à-dire qu'ils appellent pour des vrais besoins. Ils appellent parce qu'ils sont en manque de ceci, ils appellent parce qu'il y a quelqu'un qui est malade, qui ne peut pas se déplacer, ils appellent pour pouvoir avoir des nouvelles de la famille. Tu vois, ce n'est pas comme nous où on passe notre vie à : « Ça va, tu vas bien. J'envoie un mail ». » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

Le deuxième élément qu'elle expose pour décrire les villageois porte sur leur rapport à l'hygiène alimentaire. Elle décrit les plats qu'il faut manger dans les villages présentés comme insipides et contenant potentiellement des bactéries, pouvant entraîner des troubles et nécessitant la prise de médicaments. Elle présente ce souci alimentaire comme étant l'objet d'une incompréhension potentielle avec les villageois, marquant le clivage avec les deux mondes.

« Eux ils vont t'emmenner un gros repas, qui ne ressemble à rien, qui n'a pas de goût. Tu vois ils te sortent pour eux l'attirail, mais toi tu te demandes comment je fais, je vais manger ce truc ? [...] Il va falloir manger tout. Et tu penses tout de suite aux comprimés d'*Ercéfuryl* que tu vas prendre en montant dans la voiture parce que tu sais que... » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

Les coordinateurs font, quant à eux, référence à l'eau qu'on leur propose de boire qu'ils présentent comme non potable. Cette eau non potable, couleur rouge comme le sol en latérite, est également un élément les différenciant des populations avec lesquelles ils travaillent quotidiennement puisque, pareillement, elle les rendait

---

<sup>205</sup> Pour mettre en avant un tel phénomène, j'utilise comme donnée centrale l'entretien d'Aya, où cette opposition est la plus visible. Toutefois dans l'optique de montrer que ce phénomène est plus général, je croise la plupart des thèmes qu'elle avance avec les dires d'autres salariés.

potentiellement malades. Ils m'ont également confiés qu'ils partaient en mission avec des pilules pour purifier l'eau.

« Fofana- Socialement, pour une approche sociale, tu bois leur eau, tu goûtes de leur manger, C'est comme si tu les acceptais.

Ignace- Souvent tu vois que l'eau est rouge (rire) mais tu bois...[...] - Quand tu refuses de boire son eau, le villageois pense qu'il est différencié.

Moussa- Non mais là, soit ça ne fonctionne pas à la pompe... Tu vas voir quand on va aller, on va te donner de l'eau rouge... [...] ça va renforcer ton « *immuno-compétence*... » (Extrait de l'entretien des 4 coordinateurs produit A - Bamako [Mai 2011])

Ces préoccupations alimentaires correspondent à celles des occidentaux qui se rendent dans les pays des Suds. La qualité de l'eau est un sujet particulièrement récurrent lorsqu'on envisage de se rendre dans ces zones géographiques. Les locaux urbains ont donc des préoccupations semblables et se différencient de la même manière aux locaux ruraux.

Le troisième élément que cite Aya est la temporalité. Elle expose que dans les villages, les gens ont un rapport différent au temps. Ils ne sont pas pressés. Ils respectent les traditions sans courir constamment et en faisant les choses en profondeur. Elle ajoute que toute l'organisation sociale dépend de ce rapport au temps qui lui semble long.

« Savoir que, même si ce sont des villages très pauvres, ils ont une organisation, qu'ils tiennent à leur organisation et qu'il y a des règles et qu'il ne faut surtout pas transgresser. Tu vois, c'était vraiment une vraie école pour nous. Et même au niveau du temps, on n'a pas la notion du temps. Des fois, tu t'impatientes puisque bon. [...] C'est dit en 5 minutes mais eux ils ont une notion du temps, whaouh, c'est très zen. » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

Lors de ma rencontre avec Bonaventure en juin 2012, il a également évoqué cette différenciation de l'approche temporelle. Il a notamment fait remarquer que l'Afrique devait s'adapter au temps régissant le monde des affaires pour justement rattraper son retard de développement par rapport à l'Occident. Ce rapport au temps est donc, selon Bonaventure, un élément central caractérisant l'écart entre les deux mondes.

« Je lui demande si le temps est aussi une variable qui joue, puisque j'ai remarqué que le rapport au temps est différent. Il dit que le constat est vrai. Il dit également qu'il faut que les choses changent, car le monde est de plus en plus connecté et que l'Afrique doit s'adapter ! [...] Je note qu'il parle souvent de développé et de Tiers monde avec l'idée qu'il faut accéder au développement. [...] Dans son discours, il y a une volonté de rattraper le Nord ! » (Extrait du journal de bord – entretien avec Bonaventure - Paris – après mission 2 – [Juin 2012])

Aya conclut qu'une des difficultés centrales de son travail, mais aussi son plus grand défi est de réconcilier ces deux mondes : celui du « nous », c'est-à-dire de l'élite malienne qui aspire à vivre à la manière occidentale, et celui du « eux », c'est-à-dire du monde rural qui est perçu comme traditionnel.



« Mais ce qui fait de ce projet quelque chose de très complexe, c'est qu'il faut gérer sur le terrain un monde qui est totalement différent d'ici. Il faut ensuite ici que tu arrives à rallier les gens. » (Extrait du journal de bord – entretien avec Bonaventure - Paris – après mission 2 – [Juin 2012])

Au-delà de la différenciation de deux mondes, cette création du « eux » renvoie à deux définitions distinctes : l'une proposée par les salariés qui rejettent le projet et l'autre par ceux qui le développent. Les caractéristiques de ces deux définitions s'opposent l'une à l'autre, révélant une tension entre les deux groupes que l'on retrouve autour du produit A.

### **3.2.2.2 La construction du « eux » par les récalcitrants au projet**

J'expose dans la section suivante la définition proposée par les salariés qui refusent d'entrer en contact avec les villageois.

Cette construction est caractérisée par l'expression d'une connaissance affirmée comme exacte de la population villageoise. Or, cette construction émane des salariés qui vont très peu dans les villages, travaillant dans un pays possédant très peu de données statistiques<sup>206</sup>.

Cette affirmation de la connaissance porte notamment sur les besoins des populations dans les villages. Dans le *verbatim* suivant, le directeur de la communication de la succursale expose que le produit A n'est pas satisfaisant pour les populations rurales, car ces dernières attendent toutes d'être connectées pour pouvoir téléphoner avec leur propres appareils mobiles. Dans le discours qu'il offre, le besoin et l'envie des villageois d'avoir le réseau dans leur village sont systématiques et généraux. Selon lui, le réseau correspond à un besoin universel puisque « tout le monde l'attend ».

« [Le produit A], [...] comble un déficit de possibilité de communication pour ces gens-là, mais qui ne satisfait pas réellement les gens, parce qu'ils veulent du mobile, ils veulent du portable. [...] Mais moi, c'est l'impression que j'ai, comme c'est un moindre mal pour eux, dans leur entendement, ils attendent tous le réseau. Au Mali partout où tu seras, tout le monde attend le réseau, tout le monde a un portable pratiquement, dans ces zones-là, ils ont leur portable. Et ils se déplacent, quand ils sont en déplacement, les autres ils appellent. Donc ils attendent le réseau et ils prennent, le produit A, comme étant effectivement quelque chose de provisoire, en attendant d'avoir le réseau effectivement, ça leur permet de voir. » (Extrait de l'entretien du directeur de la communication – Mali- [Mai 2011])

Toutefois, quand je me suis rendue dans les villages, j'ai pu certes observer que beaucoup de villageois avaient effectivement un cellulaire et qu'ils disaient l'utiliser

---

<sup>206</sup> Voir notamment dans la partie précédente, la description de la phase pilote, où il a fallu tester dans les villages les utilisations du produit A pendant plus d'un an, pour comprendre les usages et les besoins des consommateurs spécifiques que sont les villageois.

quand ils étaient en déplacement. Cependant, la demande d'installation d'une antenne a été formulée une seule fois dans un village où la population était très nombreuse<sup>207</sup> et possédant un centre agronome dirigé par une ONG. Cette dernière structure semblait particulièrement demandeuse d'avoir accès au réseau. Je me suis également rendue dans un village où le concurrent de la succursale avait implanté une antenne, c'est-à-dire où les habitants étaient connectés au réseau téléphonique. Dans ce village, le produit A fonctionnait encore. Il était notamment utilisé par le maire pour les affaires publiques, qui trouvait cette connexion plus stable, et par les femmes puisque ces dernières ne possèdent souvent pas leurs propres cellulaires. Enfin et globalement, les gens avaient plutôt tendance à exposer qu'ils étaient très heureux d'avoir enfin le téléphone et non de dire qu'ils étaient frustrés de ne pas avoir le réseau.

Cette connaissance universalisante des villageois décrits comme un groupe homogène peut également renvoyer à une définition négative de ce que seraient les villageois, en leur assignant par exemple des comportements non respectueux des biens matériels. Dans le *verbatim* suivant, Aya rapporte les propos d'Alphonsine qui, lors d'une réunion, aurait exprimé la manière dont elle percevait la situation des produits après l'arrivée du réseau. En partant du principe que les opérateurs du produit A sont peu éduqués, il semble qu'Alphonsine envisage qu'ils auront des réactions non respectueuses des installations. Il semble que, si l'on suit les propos d'Aya, Alphonsine confondrait dans sa représentation les comportements des villageois à des bêtes qui, sous la colère, auraient des pulsions destructrices.

« Et donc une anecdote, Alphonsine me dit : « ah non non, on ne va pas dans ce type de village-là parce qu'on n'a pas envie que ces sauvages-là », c'est le terme qu'elle a employé... « que ces sauvages-là se mettent à tout saccager une fois qu'il y a le réseau [...] J'ai dit mais pourquoi vont-ils saccager parce que le réseau est arrivé ? Elle m'a dit « oui mais quand le réseau va arriver, ils vont se rendre compte que leur activité c'est plus rien et donc du coup, ils vont se mettre à saccager et la cabine et la nouvelle antenne [...] » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

Dans ce propos rapporté, Alphonsine semble exprimer une vision déshumanisée du villageois, proche de celle qui était esquissée par les colonisateurs sous les Empires, comparant les colonisés et particulièrement les Noirs à des bêtes sauvages. Cette vision dégradée du villageois ne serait pas spécifique au Mali, mais s'étendrait à d'autres pays d'Afrique de l'Ouest puisque Marguerite rapporte qu'elle a rencontré des perceptions similaires en Côte d'Ivoire et au Niger.

Elle me dit aussi qu'au Niger il y a des problèmes qu'en comité de direction on a dit que les villageois étaient « paresseux ». Il y a donc le même problème qu'au Mali. (Extrait du journal de bord – réunion avec Marguerite - Paris – après mission 1 – [Juin 2011])

---

<sup>207</sup> Estimée à 9 000 habitants.

À cette perception, les salariés développant le produit A opposent une autre définition, qui n'en reste pas moins homogénéisante, créant une unique catégorie de villageois

### 3.2.2.3 La construction du « eux » par les développeurs du projet.

Que ce soit Aya ou les coordinateurs, ils s'opposent à cette vision négative décrivant les villageois. Pour eux, les salariés maliens s'appuient sur des stéréotypes qui ne correspondent pas à leur expérience de terrain. Ils produisent une telle définition, car ils ne connaissent pas la vie villageoise.

« [...] Puis quand tu ne pars pas sur le terrain, tu ne peux pas comprendre » (Extrait de l'entretien des 4 coordinateurs produit A – Fofana - Bamako [Mai 2011])

Ils créent donc une catégorie de « eux » par rapport à cette première définition proposée dans la section précédente. Cette catégorie n'en reste pas moins homogène.

Cet aspect d'opposition est particulièrement fort dans le discours d'Aya qui réagit aux propos d'Alphonsine. Le *verbatim* suivant se trouve dans la transcription, à la suite de celui où Aya rapporte les propos d'Alphonsine sur « les sauvages ».

« Déjà ce ne sont pas des « sauvages » ! C'est ce que les gens croient ! Ce ne sont pas des sauvages ! C'est des gens comme vous et moi. On n'a pas les mêmes valeurs, on n'a pas la même éducation, pas les mêmes moyens, mais ce ne sont pas des gens qui... On n'est pas à l'âge du feu où tu casses n'importe quoi, n'importe comment. [...]. » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [mai 2011])

Les coordinateurs, tout comme Aya, rapportent une autre définition que celle proposée par Alphonsine. Aya, dans son propos, réduit la fracture entre les deux groupes en disant qu'ils sont semblables et rappelle que ce sont tous des êtres appartenant au genre humain. Elle ajoute toutefois qu'ils sont différents d'un point de vue normatif, qu'ils n'appartiennent pas à la même classe sociale. Cependant, elle insinue que cette différence ne justifie pas le caractère déshumanisé.

Au contraire, pour Aya et les coordinateurs, les villageois, toujours dans leur ensemble, ont des qualités que les urbains ont perdues. Ils décrivent donc ces groupes toujours en rapport avec le « nous », c'est-à-dire en les comparant constamment avec les « citadins ». Il semble toutefois que ce « eux » s'oppose à la catégorie des citadins qui rejettent les ruraux. Cette idée transparait dans le *verbatim* suivant par l'utilisation de vocabulaire positif caractérisant les villageois et s'opposant aux urbains.

« [...] mais que tu te rends compte que franchement, humainement, ce sont moins des ploucs que les citadins. Parce que c'est des gens qui ont de vraies valeurs ; pour eux la parole donnée constitue un vrai gage, ce qui n'est pas le cas en ville, et qui ont le sens de l'honneur, qui ont le sens de la rigueur : quand ils te disent oui c'est oui, quand ils te disent non c'est non. Ok. Mais quand ils te disent oui, c'est oui et ce sera fait. » (Extrait de

l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

Dans les caractéristiques positives qui définissent les villageois, Aya, tout comme les coordinateurs, insiste particulièrement sur leur honnêteté, leur fiabilité. La fiabilité ressort dans les propos d'Aya puisqu'elle les décrit comme des personnes tenant leur parole.

Dans le *verbatim* suivant, Fofana rapporte un événement qu'il a vécu lorsqu'il était en mission. Un villageois, qui ne croyait pas que le produit A pouvait fonctionner dans son village, a demandé à Fofana de tester l'installation téléphonique en expliquant que si cela marchait, il l'achèterait. Or, dans le village, le produit A a capté le signal et a permis au villageois de passer un appel. Fofana explique alors que son interlocuteur lui a exposé qu'il n'avait pas les moyens de payer la somme comptant. Il a proposé de payer une semaine plus tard. Fofana a envoyé le délégué<sup>208</sup>, c'est-à-dire l'intermédiaire dans le village, où la somme l'attendait. Fofana note pour finir que cette population est particulièrement digne de confiance et, pour appuyer son propos, il la compare au « nous » qui renvoie probablement aux citoyens. Ignace rapporte une histoire similaire pour insister sur leur honnêteté.

Fofana - Le villageois me dit d'installer. Au moment où l'on a commencé l'installation, il avait déjà demandé à sa femme de préparer à manger. Donc on a mangé. Après il me fait asseoir et il me dit, en réalité lui, il n'a pas d'argent... car lui il n'a pas cru que ça pouvait marcher [rire]. Il m'a dit « désolé »... Il me demande de revenir dans une semaine pour pouvoir me payer. Quand on a installé, on a même épuisé la moitié du crédit. Moi je lui ai dit que j'étais obligé d'accepter. Et comme il y avait mon représentant là-bas, une semaine après, il est parti pour lui remettre l'argent. Quand même, ils sont très crédibles. [...] Les villageois sont très crédibles, ils sont plus crédibles que nous en quelques sortes. Sincèrement.

Ignace- Non ça c'est vrai ! Ils disent bon, « est ce que tu peux me donner le téléphone là, je t'avance la moitié donc avant la fin de la semaine, je te donne l'autre moitié ». Bon tu lui dis « non, dans le règlement de l'entreprise X, tu ne fais pas de crédit ». Il dit, « non ça c'est entre toi et moi, ce n'est pas entre moi et l'entreprise X. Avant que la mission ne prenne fin, moi je te donne l'autre moitié, vraiment. Moi j'aime le matériel, je veux que tu me le cèdes, je te donne la moitié avant la fin de ta mission, je te donne l'autre moitié, je vais vendre, je vais commencer à vendre des unités », mais quand il te dit « viens, le jeudi à 10 heures », il vient et il donne le reste. Non, il te donne sans problème. Sans problème. Ils sont très crédibles. » (Extrait de l'entretien des 4 coordinateurs produit A - Bamako [Mai 2011])

Par conséquent, pour l'ensemble des coordinateurs, faire des affaires dans les villages nécessite une certaine confiance en ces derniers, car il est indispensable d'étaler les échéances de paiement. Toutefois, ceci est réalisable, car quand un villageois s'engage à payer, il le fait toujours.

---

<sup>208</sup> Pour rappel, le délégué est le maillon intermédiaire de la chaîne de distribution, qui a été rajouté dans le produit A.

Les coordinateurs insistent enfin sur l'ingéniosité des villageois. Ils s'appuient sur divers exemples, tels que le changement de cartes SIM dans les installations pour bénéficier des promotions ou pour tenter de rallonger la durée de vie des batteries solaires qui alimentent les installations dans ces villages reculés où il n'y a pas d'électricité. Cette explication est relatée dans le *verbatim* suivant. Les coordinateurs ajoutent d'ailleurs que cette ingéniosité permet à la succursale malienne de gagner de l'argent en ne remplaçant pas les batteries, insinuant au passage un manque de reconnaissance de la part de la succursale aux populations rurales.

« Ignace et Fofana disent aussi combien les villageois sont malins (en comparaison avec ce que Alphonsine avait pu dire sur les villageois). Ils me racontent, qu'ils ont trouvé un moyen de rallonger la durée de vie des batteries en trafiquant les fiches ou en branchant une autre batterie de téléphone. Ignace dit qu'ils ont évité beaucoup de problèmes à la succursale, car changer toutes les batteries, cela aurait été très cher. » (Dans la voiture, en chemin vers un village où est installé un produit A - Extrait du journal de recherche – Mission Mali 2, [Novembre 2011])

Au final, que ce soit les coordinateurs ou Aya, tous disent avoir appris à connaître, à respecter et à apprécier les villageois malgré leurs différences.

« Moussa- Quand j'ai vu ça, j'ai dit ça m'intéresse. Souvent tu es en contact avec la population, c'est très enrichissant !

Fofana- C'est très enrichissant. » (Extrait de l'entretien des 4 coordinateurs produit A – Fofana - Bamako [mai 2011])

« [...] et c'est vrai qu'aujourd'hui, ce sont des gens que je respecte énormément puisque je trouve qu'ils travaillent dur, je trouve qu'ils ont des valeurs qu'on n'a plus, qu'on ne peut même pas avoir. » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

#### **3.2.2.4 Deux définitions des villageois conduisant à une tension entre inclusion et exclusion**

Ces deux constructions, renvoyant à deux visions homogénéisantes de ce que seraient les villageois, s'opposent l'une à l'autre. Chacune d'entre elles propose une description complètement différente d'un même groupe d'individus. Ces deux constructions fondent donc un clivage entre les deux groupes de salariés et renvoient à deux visions du pauvre : la première est exclusive alors que la seconde est inclusive.

Cette vision conduit à une perception différente du produit qui, lui-même, induit une définition autre du rôle de la succursale pour laquelle les salariés travaillent. De fait, le produit A est perçu comme inclusif, comme rapprochant le monde en voie de développement du monde développé. C'est donc cette dimension qui pousserait les salariés partisans de la dimension exclusive à rejeter le produit. Aya et les coordinateurs, touchés par les villageois et l'impact du produit dans leur quotidien, se sont accrochés à défendre le projet pour sa dimension sociale ou, comme le note Aya,

pour sa dimension « humanitaire ». Par l'emploi de ce terme, elle identifie son travail à l'apport d'un développement et s'y associe.

« C'est toute la vie en fait qui change [...] C'était plus qu'un simple projet. C'est devenu comme vraiment, c'est quelque chose d'humanitaire [...] Ce n'est pas un produit quelconque, c'est un produit qui a un vrai apport. Et ça change tout. Ça change complètement tout. Ce n'est pas juste une antenne, le mat, le fil, le téléphone. Non, eux ils en ont besoin. » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

En revanche, pour le reste des salariés, cette dimension sociale est liée à la pauvreté, à un retard de développement auquel ils ne veulent pas être associés. Il existe dans leurs discours un certain dédain des organisations de développement, notamment des ONG.

« [...] moi je ne fais pas trop confiance aux ONG » (Extrait de l'entretien du directeur de la communication – Mali- [Mai 2011])

Ils ne souhaitent pas être identifiés à ce monde de la pauvreté, des ONG, du retard de développement par rapport à l'Occident, qu'incarne le produit A. Il semble donc qu'ils rejettent ce dernier pour bien être identifiés comme appartenant au monde des affaires. Cet aspect semble avoir été directement exprimé par Albert, le nouveau directeur commercial.

« Je me souviens d'Aya me disant : finalement le directeur commercial, lui, il dit « on n'est pas là pour faire du social quoi, du développement. » On est là pour faire du business! » (Extrait de l'entretien du directeur marketing 1, Clément – Mali [Juin 2012])

« On reparle du nouveau directeur commercial du Mali, qui a dit à Marguerite que le produit A n'a rien à faire avec l'entreprise X, parce que l'entreprise X ce n'est pas une ONG ! » Extrait du journal de bord - Paris [Janvier 2012])

Les salariés rejettent le produit A et, par le fait même, entretiennent la dichotomie posée par le Nord opposant un monde développé, industrialisé et faisant des affaires, à celui d'un monde en voie de développement caractérisé par la pauvreté. Ils reproduisent le comportement du colon qui définit deux mondes. Le produit A et son rejet, caractérisé par la mise en place de stratagèmes pour contrer le rendu de comptes, est un objet significatif révélant cette opposition.

Ces deux définitions conduisent à mettre en place des comportements différenciés. Les comportements décrits comme inclusifs sont propres aux salariés développant le projet A et s'opposent au groupe de salariés décrits comme rejetant les ruraux. Les comportements exclusifs me semblent particulièrement intéressants à noter puisqu'ils se rapprochent à certains égards à ceux des colons blancs en Afrique. Par exemple, lors de la visite du ministre dans un village où le produit A est implanté, une série de discours a été organisée. L'organisation de l'événement et du calendrier des discours a été orchestrée par la direction de la communication de la succursale. Toutes les élocutions, à l'exception de celle du chef du village, ont été prononcées en français

et non en langue locale alors que très peu de villageois parlent la langue de l'ancien colonisateur.

« Dans la voiture les coordinateurs discutent de façon assez mécontente, parce que les discours étaient en français alors que la plupart des gens parlent Bambara, et que tout le village ne parle pas français. On me dit que pour le lancement il y avait un traducteur. »  
(Dans la voiture, en revenant de l'évènement organisé pour la venue du ministre des télécommunications dans un village où est installé un produit A - Extrait du journal de recherche – Mission Mali 1, [Mai 2011])

Tous les salariés maliens parlent le dialecte local : le Bambara. Ils l'utilisent notamment de manière courante quand ils parlent entre eux, lors de séances de travail ou au déjeuner. En empruntant la langue de l'ancien colonisateur devant les villageois, ils marquent une distance entre les deux groupes. Ils rappellent qu'un groupe est éduqué, puisque le français est la langue d'enseignement au Mali et que l'autre ne l'est pas. Ils montrent également qu'ils ne souhaitent pas s'adapter, mais que ce sont aux villageois de s'ajuster. Ils montrent en quelque sorte qu'ils sont le standard à atteindre puisqu'ils possèdent le pouvoir d'imposer la langue utilisée. En recourant au français, ils marquent leur désir d'appartenir à l'Occident et leur rejet du reste du monde. Ils renforcent par ce biais la domination occidentale.

### 3.2.3 Conclusion

Il a été établi que les salariés de la succursale se différencient des populations villageoises. Il a été établi que tous semblaient se sentir plus proches de l'Occident que des populations villageoises. Il a été établi que ce désir d'Occident prenait particulièrement forme dans la manière de faire des affaires et se retrouve dans le type de produit développé. Il a également été établi que, pour une partie de ces salariés, le désir de ressembler à l'Occident était tellement fort qu'ils reproduisent une division entre un monde développé, qu'ils identifient au monde des affaires dont ils faisaient partie, et un monde en voie de développement. Ils rejettent par ce biais toute adaptation visant à intégrer les pauvres, c'est-à-dire le monde en voie de développement. C'est pour cette raison, entre autres, qu'ils rejettent le produit A et ses coordinateurs. Or, le rejet du produit A est rendu visible par les stratagèmes mis en place pour perturber le rendu de comptes afin de démontrer que le produit A n'a pas de marché et, par conséquent, ne permet pas de contribuer au chiffre d'affaires de l'entreprise X.

La théorisation de l'*accountability* élaborée par John Roberts met en avant que l'*accountability* est une condition à la construction identitaire. J'ai exposé dans la deuxième section de l'empirie les tentatives de destruction de l'*accountability*, puis dans la partie suivante j'en ai présenté les fondements. Il me reste à montrer les mécanismes d'*accountability* mis en place, cette fois par les salariés développant le produit A au Mali, pour supporter les stratagèmes élaborés par leurs collègues pour les

empêcher de rendre compte de la solvabilité du produit A. Par cette contrainte qui s'applique à leur *accountability* hiérarchique, les salariés développant le projet ont du mal à démontrer qu'ils contribuent au chiffre d'affaires de l'entreprise. De plus, leurs collègues considèrent très peu leur travail. Ils ont par conséquent, du mal à être appréciés dans leur milieu professionnel. Les mécanismes alternatifs d'*accountability* qu'ils développent leur permettent alors de construire leurs identités professionnelles.

#### **4 Résister en construisant des *accountability* sociales autour de la réduction de la pauvreté**

Les stratagèmes mis en place pour perturber le rendu des comptes autour de l'objectif financier a été décrit par les salariés élaborant le projet comme du sabotage. Il semble que beaucoup a été fait pour tenter de les décourager, que ce soit Aya tout au long du projet ou les coordinateurs à partir de la phase de lancement. Ils ont pourtant résisté. L'objectif de cette section empirique est de mettre en avant les stratégies mises en place par les salariés développant le produit A pour contrer les embûches pour rendre des comptes. En d'autres termes, je me demande comment ils ont résisté à ces stratagèmes visant à détruire l'*accountability* hiérarchique. Certains points de ces mécanismes ont déjà été évoqués dans la section portant sur la perturbation de l'*accountability* hiérarchique, dans l'optique de montrer par contraste les stratagèmes élaborés par la division des ventes. Il me semble toutefois important de revenir sur ces points et les développer plus amplement pour démontrer comment, Aya et les coordinateurs répondent et résistent à ces dits stratagèmes.

Ces stratégies de résistance ont une même source de motivation : l'accomplissement d'un objectif social. Elles prennent forme au sein de deux groupes sociaux. Tout d'abord, à l'extérieur de l'entreprise, une *accountability* se dessine dans une relation avec les populations rurales puisque, si les coordinateurs sont rejetés par leur organisation, ils sont acclamés par les villageois auxquels ils apportent le produit. Leur travail est donc justifié par les clients (4.1). Ensuite, à l'intérieur de l'entreprise, une solidarité se met en place entre les salariés élaborant le produit et considérant l'importance de l'objectif social comme une priorité. Une *accountability* sociale prend forme entre les coordinateurs et Aya. Au sein de ce groupe, les relations de rendu de comptes hiérarchiques se dessinent entre les coordinateurs qui informent Aya de leurs conditions de travail et de mission. En contrepartie, Aya se substitue à leur supérieur Bintou, en débloquant les situations lors des missions et les protégeant lors des diverses ruptures de contrats (4.2).



#### 4.1 Mécanisme de résistance externe basé sur l'importance de la mission sociale

Les salariés développant le produit A exposent que ceux de la succursale malienne ne s'intéressent qu'à l'objectif financier de ce produit, malgré son élaboration pour combler un retard de développement et pour apporter des moyens de communication au plus grand nombre. Marguerite rappelle, dans le *verbatim* qui suit, que lorsqu'elle a commencé à construire son projet, elle cherchait également à doter l'entreprise X d'un produit permettant d'apporter à tous les moyens de communiquer. Ceci visait notamment à s'aligner sur le discours du groupe X se décrivant comme un opérateur de télécommunication responsable devant ses utilisateurs et ceci indépendamment de leur localisation géographique.

« C'est notre responsabilité en tant qu'opérateur de donner à tous un moyen de communication quel qu'il soit, et où qu'il soit. [...] Donc on est en ligne avec les discours d'opérateurs responsables. C'est comme ça que je bâtissais aussi. » (Extrait de l'entretien de Marguerite, manager, à l'origine du développement du produit A, depuis Paris [Mai 2012])

Ce *verbatim* rappelle donc que ce produit A a aussi un objectif sociétal, même si ce dernier semble guère intéresser le siège et apparaît comme dérangeant une partie des salariés de la succursale. Cette minimisation de l'objectif sociétal par l'entreprise laisse libres les salariés qui développent le produit A de l'atteindre ou non, puisque la hiérarchie ne leur a pas fixé d'objectifs à ce sujet. En d'autres termes, ils ne sont pas évalués sur cette mission sociétale, et par conséquent, ils ne sont pas soumis à un outil comptable spécifique contraignant le rendu de comptes, visant à définir une forme de résultats à présenter à leurs supérieurs. Au final, puisque l'*accountability* hiérarchique semble inexistante autour de cet objectif sociétal, ils sont libres de choisir de définir en quoi il consiste et d'évaluer la manière de l'atteindre.

Lorsque les coordinateurs ou Aya évoquent l'impact du produit dans les villages, ils le font avec beaucoup d'émotion. Ils se sont donc réapproprié cet objectif. Aya, par exemple, parle de « *fièvre* » concernant le développement du produit, comme si c'était une maladie violente qui s'attrape lors des missions et au contact des villageois, et qui transforme l'individu. Elle donne l'impression d'une force qui pousse à se dépasser, commune aux personnes qui se sont rendues dans les villages.

« [Fofana] s'est vraiment impliqué et des fois, on a travaillé jusqu'à minuit ici pour essayer de comprendre. Parce que lui aussi, je pense qu'il a été pris par la fièvre. J'ai su lui transmettre et puis quand il a été sur le terrain, il a vraiment compris. » » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

D'ailleurs, la première fois que j'ai rencontré Aya, quelques jours avant de partir moi-même à la rencontre des utilisateurs du produit A en brousse, elle espérait que je sois

touchée par la dimension émotionnelle du projet, que je vois en quoi il apporte vraiment quelque chose aux villageois.

« [...] j'espère que tu vas aussi réussir à avoir la fièvre « Produit A » » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

J'ai rencontré les coordinateurs l'après-midi qui a suivi la rencontre avec Aya. Ils ont formulé une attente similaire.

« Tu verras ce que le produit A a vraiment apporté à la population » (Extrait de l'entretien des 4 coordinateurs produit A – Fofana - Bamako [Mai 2011])

La dimension sociétale, c'est-à-dire l'impact qu'a le produit sur la population, apparaît comme étant la principale motivation pour l'ensemble de l'équipe développant le produit. Elle leur donne l'impression de travailler sur un projet qui a du sens. Ils ont l'impression de travailler pour une cause juste.

« C'est juste que ça vient répondre à un vrai besoin chez ces populations-là, tu vois. » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

En entrant en contact avec cette population villageoise, ils ont pris conscience de ses conditions de vie. Ils ont réalisé la dureté de leur quotidien. Ils ont été touchés émotionnellement. Ils ont également eu l'impression que le produit A qu'ils vendaient, pouvait améliorer ces conditions. Ils souhaitent donc le défendre et se dépasser pour avoir un impact sur la vie quotidienne des villageois. En d'autres termes, ils ont accepté la mission sociétale contenue dans le produit A.

« [...] les coordinateurs étaient galvanisés parce qu'ils ont vraiment vu la réalité. Ils ont dit c'est dur, les paysans, ils n'ont pas d'argent en ce moment parce que c'est la saison des pluies, c'est galère, il y a des zones inaccessibles. En plus, ils n'avaient pas les bons villages mais dans les quelques villages où ils ont pu planter des antennes, ils ont vu, ce que ça apportait. » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

Pour illustrer combien ce besoin en communication les touche, les coordinateurs rapportent les uns après les autres des anecdotes concernant les conditions de vie des villageois avant l'arrivée du téléphone puis, par contraste, ce que l'arrivée du produit A permet de soulager. Par exemple, dans le *verbatim* suivant, Fofana rapporte que le téléphone autorise les gens à être informés si l'un des leurs a trépassé.

« Et puis par le fait même que tu apportes un moyen de communication, ils se sentent soulagés. Dernièrement, je suis passé dans un village, où ils m'ont raconté une histoire. [...] Ils disent qu'ils ont perdu un parent. Ils ne l'ont pas su jusqu'à ce que le corps soit arrivé au village. Imagine ce que ça fait... Et comme on ne peut pas les joindre, ils vont transporter le corps jusqu'à eux. C'est à ce moment-là qu'ils ont appris qu'ils ont perdu un frère... Tu vois c'est très dur. » (Extrait de l'entretien des 4 coordinateurs produit A – Fofana - Bamako [Mai 2011])

En d'autres termes, face à une souffrance, les coordinateurs ont l'impression qu'ils peuvent agir et que, pour cette raison, il est de leur devoir de résister aux manigances

des salariés du siège qui ne souhaitent pas que le produit A soit vendu. Au contraire, il faut démontrer à ces salariés qu'ils ont tort, c'est-à-dire qu'il faut prouver, coûte que coûte, que les objectifs financiers sont atteignables. Ce dernier aspect est considéré comme la clef pour pouvoir continuer la mission sociale.

« Fofana m'explique que, d'une part, entre coordinateurs, ils se sont mis d'accord pour se serrer les coudes pour sauver le produit A, avant le lancement. C'est aussi pour ça qu'ils ont décidé de se battre et poser beaucoup d'antennes. Dans la façon dont Fofana le raconte, en me disant : « nous nous sommes pris par la main », j'ai l'impression que c'était comme un serment. » (Extrait du journal de bord - Mali [Mai 2011])

En somme, ils se donnent pour mission première d'apporter la communication dans les villages afin d'aider les villageois.

« Non je vais le faire, non pas par satisfaction personnelle, mais pour avoir été utile et avoir apporté le flambeau de l'entreprise X<sup>209</sup> dans un coin où, aucune société n'a pensé à ces gens. » (Extrait de l'entretien des 4 coordinateurs produit A – Moussa - Bamako [Mai 2011])

Dans cette configuration, c'est l'objectif sociétal qui est devenu la finalité pour les salariés développant le produit A, et en particulier pour les coordinateurs. La réalisation de l'objectif financier devient alors un moyen d'obtenir la paix sociale avec les autres salariés et pouvoir continuer d'aider les populations du monde rural. Dans une telle configuration, c'est l'intérêt des villageois qui prime sur celui de l'entreprise. En considérant la réalisation de l'objectif sociétal comme finalité, ils se placent dans une situation où ils se disent, avant toute chose, redevables envers les populations villageoises et responsables d'elles. Ils ne se voient plus redevables de leurs supérieurs hiérarchiques au sein de la succursale de l'entreprise X. En abordant une telle posture, ils transfèrent une partie de leur *accountability* hiérarchique. Pour évaluer cet objectif sociétal, ils se rapportent à la manière dont le produit A est accueilli par les villageois, c'est-à-dire en quelque sorte à l'intérêt et à la satisfaction du client.

Ce transfert de rendu de compte est réciproque dans la mesure où les villageois, contrairement aux salariés de la succursale, sont reconnaissants du travail apporté par les coordinateurs. En d'autres termes, les consommateurs semblent satisfaits du produit A et le manifestent. Ils valorisent par ce biais le travail des coordinateurs. Cette reconnaissance est visible par différents aspects. Moussa rapporte, par exemple, qu'il

---

<sup>209</sup> Les coordinateurs semblent également redevables à la marque. Ils disent d'ailleurs être fiers de travailler pour cette entreprise, car elle a, au Mali, vulgarisé l'accès au téléphone portable, car avant l'arrivée de l'entreprise X, au Mali, il y avait un monopole de la société étatique. Les puces téléphoniques n'étaient abordables que par les personnes ayant de très gros moyens. En quelques sortes l'entreprise X est présentée comme ayant démocratisé l'accès à la communication. En revanche, les coordinateurs dissocient les salariés de la succursale de l'entreprise X.

reçoit des appels de personnes des villages pour le remercier d'avoir connecté le village en y vendant et installant un produit A.

« Tu sais, les gens ils ne me connaissent même pas, ils m'appellent comme ça. « Moussa c'est toi qui a amené le réseau à Amdalye ?... » (Extrait de l'entretien des 4 coordinateurs produit A – Moussa - Bamako [Mai 2011])

Les coordinateurs décrivent également les attentes des villageois quand ils arrivent dans un village où ils ont rencontré un acheteur potentiel. Avant de procéder à la transaction, les coordinateurs montent l'installation, puis tentent de trouver un point dans le village où capter le réseau. La promesse de l'installation est apparemment tellement forte que beaucoup de villageois se déplacent afin de suivre cette installation et savoir s'ils vont pouvoir, enfin, recevoir des appels dans leur propre village.

« [Fofana] -mais quand tu vois tout le monde autour de toi, tout le monde attend.

[Ignace] - tout le village est derrière toi...

[Fofana] -tout le monde attend le premier signal.

[Ignace] - le premier coup de fil. » (Extrait de l'entretien des 4 coordinateurs produit A - Bamako [mai 2011])

Cet événement semble être vécu comme un moment crucial pour les coordinateurs. De fait, les villages cibles doivent être placés à une certaine distance de l'antenne émettrice de réseaux afin que l'antenne du produit A puisse réceptionner les signaux téléphoniques. Dans certains villages, qui apparaissent comme éligibles, les coordinateurs ne parviennent pas à capter le réseau téléphonique. Dans cette configuration, ils savent qu'ils ne seront pas être en mesure de réussir leur mission et qu'ils décevront le village entier.

« [Koffi] - [A propos de la population d'un village particulier] ils parcourent 102 km pour trouver du réseau dans la région de Koulikoro... Ils ont un *raqui* (une radio) dans leur dispensaire, mais il ne marche pas. Ils n'ont pas accès à la télévision. Ils n'ont rien du tout. Aucun moyen d'accès à la communication [...] ils sont dans un bas fond [...] Moi, quand j'ai été là-bas, c'est tout le village qui était avec moi. Tout le village, les vieux les enfants, malheureusement je n'ai pas eu le réseau, mais c'était chaud... [...]. J'ai tout fait, tout fait. J'ai même monté un mat de 17 m, un truc comme ça, et ça n'a pas marché... [...]. Et c'était tout le poids du village qui était sur mes épaules. Je ne savais plus quoi dire, quoi faire, tout le monde, me regarde, je suis seul [...], ça fait très mal. » (Extrait de l'entretien des 4 coordinateurs produit A - Bamako [Mai 2011])

Dans le *verbatim* précédent, Koffi rapporte une de ces expériences où il n'est pas parvenu, malgré la forte attente des villageois, à capter le réseau et par conséquent à connecter le village. À la fin de ce *verbatim*, il exprime un sentiment d'échec. Il semble qu'il se sente personnellement responsable de cet insuccès alors que le problème est d'ordre technique. Il semble qu'il ait suscité un espoir qu'il n'a pas su combler. Cet exemple démontre la responsabilité que les coordinateurs s'imposent, mais également l'espoir qu'ils suscitent chez les villageois. Il démontre également le respect que les coordinateurs ont pour les villageois. Dans la même lignée, Ignace, dans le *verbatim* suivant, explique que parfois il sait d'avance qu'il ne pourra pas

capter le réseau et, par conséquent, qu'il ne pourra apporter la communication dans le village. Toutefois, par respect envers les villageois, il monte l'installation et essayer de chercher la connexion.

« Moi j'ai été dans une région, je me dis que ça va pas marcher, mais je ne pouvais pas leur dire ça... tu vois... Donc j'étais obligé de monter le matériel [...] pour montrer ma bonne foi. Puis là quand j'ai eu monté le matériel, j'ai su que je ne pouvais pas capter le réseau. Mais j'ai continué à tourner avec eux. J'ai fait cela durant, au moins 4 heures. J'étais en train de tourner avec eux, avec le bambou comme ça, le mat comme ça. On a cherché dans tous les coins possibles. Et on est même sorti du village, à 1 km, pour aller chercher le réseau. Ils ont dit que si ça marchait, ils construiront une petite maison, [...], mais ça n'a pas marché. (Extrait de l'entretien des 4 coordinateurs produit A - Bamako [Mai 2011])

En revanche, quand les coordinateurs arrivent à connecter la localité avec le produit A, dans le village, c'est un jour de fête où le coordinateur est l'invité d'honneur.

« [Moussa] - Dès que tu débarques dans un village, tout le monde vient, le chef du village, le conseil des sages, tout le monde, tout le monde.

[Fofana] - Tout le monde, tout le monde est autour de toi. Il y a l'antenne qui est en train de tourner. Les gens sont impatients. Le premier appel (souple), (rire des coordinateurs)

[Moussa] - tout le monde retient son souffle, dans l'appel test, [...] mais quand l'appel arrive, c'est fini, c'est l'âme du village qui retentit.

[Fofana] - c'est un grand soulagement.

[Moussa] - tellement c'est important, ils sont prêts à t'abattre un mouton.

[Fofana] - Oui c'est ça ! » (Extrait de l'entretien des 4 coordinateurs produit A - Bamako [Mai 2011])

La reconnaissance de la part des villageois envers les coordinateurs est alors très forte. Dans le *verbatim* précédent, cette reconnaissance est exprimée par le sacrifice d'un mouton. Dans la culture musulmane, religion pratiquée par plus de 90% des Maliens, le sacrifice fait référence au rituel sacré de l'Aïd, c'est-à-dire au sacrifice d'Ismaël<sup>210</sup>. Une telle réaction est donc une référence divine et donne un statut exceptionnellement élevé au coordinateur. Aya, dans le *verbatim* ci-dessous, raconte par un autre exemple la forte considération qu'ont les villageois pour les coordinateurs. Elle explique qu'après être repassée dans des villages où les coordinateurs avaient installé des produits A, les villageois lui rapportaient la reconnaissance qu'ils avaient pour Ignace, Fofana, Koffi et Moussa en les considérant comme des héros.

« Ils sont des héros des temps modernes. Je suis repassée après eux dans certains villages. C'est vrai qu'on parle d'eux comme des sauveurs, tu sais ils apportent [quelque chose de

---

<sup>210</sup>L'Aïd du mouton est une célébration musulmane où les fidèles égorgent un mouton, en souvenir du sacrifice d'Ismaël. De fait, selon les écritures, Dieu aurait demandé à Abraham de lui offrir son fils en sacrifice, pour tester sa dévotion. Juste avant qu'Abraham ne tranche la gorge à son fils, Dieu aurait arrêté la main d'Abraham et lui aurait donné un mouton pour qu'il puisse réaliser son acte, en lui disant que la tentative aurait suffi à le convaincre de sa dévotion.

similaire à] la lumière. » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

De manière globale, l'impact de l'installation dans le village donne aux coordinateurs un statut spécifique, très valorisant. En d'autres termes, s'ils n'obtiennent pas ou très peu de reconnaissance de la part de leur entreprise, ils en obtiennent fortement de la part des villageois. Ce dernier élément renforce leur motivation et justifie leur mission qu'ils basent sur l'impact sociétal.

Il semblerait donc qu'il y ait une possibilité d'*accountability* qui prend forme autour de l'objectif sociétal et envers les villageois. Cette forme d'*accountability* s'incarnant autour d'une recevabilité semble d'autant plus forte que le rendu de comptes envers l'entreprise, concentrée autour de l'objectif financier, soit perturbé. En d'autres termes, on observe une sorte de transfert de reconnaissance de l'entreprise vers les villageois concernant le travail des coordinateurs. Les salariés développant le produit, et particulièrement les coordinateurs recevant une forte reconnaissance des villageois, se disent redevables envers eux. Ils poursuivent donc leur mission pour combler les attentes des populations rurales en implantant des antennes. Même si cette relation n'est pas officielle, elle se rapproche d'une relation hiérarchique, puisque c'est bien à l'*accountability* hiérarchique envers la succursale qu'elle se substitue. De plus, on peut y retrouver des éléments de comptabilisation puisque ce qui importe c'est être en mesure de couvrir le maximum de village. Par conséquent, l'objectif officieux que semblent se fixer les coordinateurs est de couvrir un maximum de village non pas pour satisfaire leurs responsables, mais pour répondre à une demande des populations rurales.

#### **4.2 Mécanismes de résistance internes**

Au-delà de cette *accountability* entre les villageois et les salariés développant le produit A, les quatre coordinateurs et Aya entretiennent des relations de proximité forte. En d'autres termes, une *accountability* sociale est visible. Aya ayant été la chef de projet depuis le début du développement et la responsable pour les deux missions de lancement, il y a un passif d'*accountability* hiérarchique entre elle et les coordinateurs. De plus, Bintou, à qui les coordinateurs sont officiellement rattachés, est considéré comme non compétente. Le développement du produit A étant rendu difficile par des actions de certains salariés, les coordinateurs rendent officieusement des comptes à Aya. Elle peut alors continuer de suivre le projet et contrer les stratagèmes visant à démontrer que le produit A n'est pas solvable.

J'expose dans un premier temps les relations privilégiées que les salariés, qui élaborent le produit A, entretiennent les uns avec les autres avant d'exposer en quoi

ces relations conduisent à un transfert d'*accountability* hiérarchique vers Aya, qui n'est pourtant pas leur responsable.

#### 4.2.1 Une solidarité basée sur la proximité

Le rejet du projet, mais également la compréhension commune de la cause des villageois rapprochent les coordinateurs entre eux. Une certaine solidarité s'est développée au point qu'ils sont devenus amis.

« Les coordinateurs semblent effectivement être assez proches. J'ai vu Moussa et Fofana se tenir la main. » (Extrait du journal de bord - Mali [Mai 2011])

J'ai pu observer une certaine connivence entre eux au-delà du travail. Ils entretiennent également des rapports informels. Par exemple, lors du passage du ministre dans le village où un produit A a été implanté, nous avons fait les trajets ensemble avec Aya, Moussa, Fofana et Koffi<sup>211</sup> qui conduisait car la direction des ventes avait oublié de prévoir un chauffeur pour l'équipe des coordinateurs. Pendant tout le trajet, les coordinateurs se sont taquinés entre eux, montrant un certain niveau de familiarité les uns envers les autres.

« Les coordinateurs se taquent aussi. Fofana et Moussa taquent Koffi en lui disant que s'il avait été tout seul, il aurait pris l'autostoppeuse qui était au bord de la route... Ils lui disent aussi qu'il conduit tellement bien, qu'il n'a plus besoin de chauffeur quand il part en mission. » (Extrait du journal de bord - Mali [Mai 2011])

Aya expose aussi que les coordinateurs ont établi avec elle une relation au-delà du domaine strictement professionnel, qu'ils sont devenus amis et que, lorsqu'ils ne se sont pas vus depuis un certain temps, ils s'appellent pour prendre des nouvelles.

« On discute aussi de ses relations avec les coordinateurs. Elle me dit qu'ils sont devenus amis, qu'ils l'appellent quand ils n'ont pas de nouvelles d'elle depuis longtemps. » (Extrait du journal de bord - Mali [Mai 2011])

Cette relation privilégiée s'est construite au travail puisqu'ils ne se connaissaient pas avant de commencer à travailler ensemble.

« Alors c'est très marrant parce que j'ai une vraie relation avec eux, alors qu'avant de les recruter je ne les connais ni d'Adam ni d'Eve. » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

Cette relation privilégiée entre les coordinateurs et surtout entre les coordinateurs et Aya prend la forme d'une *accountability* sociale (Roberts 1991, 1996). Elle peut être considérée comme un stratagème alternatif aux mécanismes mis en place pour contraindre le rendu des comptes vers l'objectif financier. De fait, les rapports entre les

---

<sup>211</sup> Ignace était dans une autre voiture, celle de la délégation officielle, car il était le coordinateur de la zone dans lequel le village était implanté.

coordinateurs et la chef de projet sont nombreux et s'apparentent sous un certain angle à de la solidarité. Elle induit un rendu de comptes réciproque autour d'une situation connue, celle des villageois, incluant un soutien mutuel pour faire face aux stratagèmes visant à détruire le produit A. Marguerite rapporte cette solidarité dans le *verbatim* suivant, en soulignant que lorsqu'Aya rencontre des problèmes, les coordinateurs la soutiennent:

« A une période, Aya avait des problèmes perso, ça, ajouté à la pression au boulot, elle appelait souvent Marguerite, en pleurs. Elle a essayé d'en parler à Clément, mais sans grand succès. [Marguerite m'explique que, par conséquent,] ce sont surtout les coordinateurs qui se sont occupés de lui remonter le moral. » (Extrait du journal de bord tenu pendant les deux ans d'ethnographie à Paris- [début Mai 2011])

#### **4.2.2 Une *accountability* sociale organisée selon les positions hiérarchiques des employés**

Les rapports entre les coordinateurs et la chef de projet sont nombreux et prennent la forme d'une relation qui peut s'apparenter à une relation hiérarchique, incluant des échanges d'informations et une certaine protection. Ils passent outre la ligne hiérarchique officielle dans la mesure où ils se rapportent officiellement à Bintou, mais officieusement à Aya.

Les coordinateurs passent régulièrement dans le bureau d'Aya. Ils entrent sans frapper, que la porte soit fermée ou ouverte. D'ailleurs, quand ils viennent au siège de la filiale malienne, puisque leurs bureaux sont dans un autre bâtiment, c'est parce qu'ils doivent partager des informations avec la chef de projet. Lors de mes missions, je les ai vus passer régulièrement, environ une à deux fois par semaine. Jamais il ne s'agissait de réunions officielles. Aya n'hésite pas à fermer la porte pour qu'ils puissent échanger tranquillement dans son bureau.

« Je passe après voir la chef de projet car je comprends rien à la fiche. Il y a Ignace et Fofana dans son bureau » (Extrait du journal de bord - Mali [Mai 2011])

Ils échangent également lorsque les coordinateurs sont en brousse pour vendre des installations. Elle les appelle pour savoir comment leurs missions se déroulent, si les conditions ne sont pas trop dures, s'ils arrivent à bien vendre. Elle s'intéresse à la fois à la manière dont ils conduisent les affaires sur le terrain, mais également à eux, pour savoir comment, en tant qu'individus, ils vivent leurs missions. Elle fait donc un suivi personnalisé du bon déroulement des missions, comme si elle était leur propre manager, mais un manager particulièrement proche de ses équipes. Aya justifie ce suivi par le manque de compétences de Bintou qui, lorsqu'elle envoie ses équipes en mission, les suit très peu.

« Alors pour Bintou, effectivement, elle veut *monitorer* l'activité aujourd'hui, mais elle ne suit pas trop, parce qu'elle ne connaît pas le terrain, elle n'y est jamais allée. Donc tu vois,



naturellement, les coordinateurs reviennent toujours vers moi. Ils m'appellent à n'importe quelle heure.» (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

Ne connaissant pas le terrain, Bintou sous-estimerait les besoins de ses équipes et serait relativement peu disponible. Aya, connaissant le terrain et la manière dont Bintou gère le projet, se rendrait disponible pour débloquent les problèmes, pour permettre aux coordinateurs de poursuivre leurs missions. Par exemple, il est arrivé que les coordinateurs partent en mission avec des cartes SIMs non ou mal paramétrées. Pour prendre conscience d'un tel problème, il faut avoir testé le produit, c'est-à-dire avoir monté l'installation pour un client potentiel et réalisé que le produit est déficient. Seule la direction technique, opérant depuis Bamako, est à même de débloquent une telle situation. Toutefois, seuls les chefs de service ou de division ont une telle compétence. Les coordinateurs, simples salariés, ne peuvent pas directement agir, mais doivent faire appel à leur supérieur. Or, il semblerait que Bintou réponde rarement au téléphone lors des missions pendant les heures de bureau (7h45- 13h / 14h – 17h30, du lundi au jeudi et 7h45 - 13h le vendredi), et pas du tout, si c'est en dehors de ces dits horaires.

« Un des coordinateurs m'a dit vendredi que dans un rapport, il avait écrit en Nota bene que Bintou ne répondait pas au téléphone. » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

Or, quand ils entrent en brousse, comme ils le disent eux-mêmes, ils ne quittent plus la piste avant d'avoir tout vendu. Ils travaillent 7 jours sur 7, ne regardent plus si les bureaux de Bamako sont ouverts ou fermés. Ils n'ont plus d'horaires. Ils essaient de vendre coûte que coûte. Lorsqu'un problème technique survient, ils sont bloqués. Ils savent qu'Aya connaît le terrain et les conditions de mission. Ils savent également qu'elle tient au produit et, par conséquent, qu'elle décroche le téléphone à n'importe quel moment.

« Ils sont dans la brousse, s'il y a un problème, c'est vraiment compliqué. Mais quand pendant deux jours, ils n'arrivent pas à joindre, ce n'est pas débloquent, ils envoient des textos, des messages, finalement, ils se rabattent sur moi. » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

Aya apparaît donc comme le relais adéquat, du fait de sa position et de sa connaissance des conditions de mission, pour se substituer au travail que Bintou ne semble pas faire. Elle est donc perçue comme une personne de confiance par les coordinateurs ayant la capacité de débloquent leur situation rapidement. Elle apparaît comme le relais pour outrepasser les problèmes imposés par la division des ventes.

Hormis les échanges réguliers lors des missions, Aya suit aussi de manière rapprochée le *reporting* des ventes, notamment la partie qualitative portant sur le contenu des missions, les problèmes rencontrés et les pistes d'améliorations. Plus exactement, elle vérifie en amont et en aval que l'information qui lui est retransmise de

manière officielle, via la division des ventes, est bien la même que celle rapportée par les coordinateurs de manière orale puisqu'elle et les coordinateurs accusent la division des ventes de falsifier les rapports de ventes<sup>212</sup>. Elle contrôle de façon officieuse cette information en téléphonant ou en échangeant directement avec les agents de terrains à leur retour de missions.

« Quand les coordinateurs arrivent, je les cueille à chaud. On fait un premier débrief pour confronter un peu leurs dires. Je les prends en groupe et je les prends de manière individuelle et ensuite, moi, je fais une synthèse. Je leur demande de faire la synthèse, ils font la synthèse, moi je fais la mienne, on re-regarde. Je vois que ça colle, mais déjà au-dessus, il y a pleins de trucs qui sont censurés, alors ça c'était la première fois... » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Mai 2011])

Aya récolte ainsi, de manière détournée, l'information qui lui paraît vraie ce qui lui permet alors de pouvoir agir pour contrer certains stratagèmes menés par les salariés qui cherchent à démontrer que le produit A n'est pas profitable. Elle peut, avec les informations transmises par les coordinateurs, plus facilement réclamer le lancement de nouvelles missions de ventes ou simplement agir pour résoudre certains problèmes rencontrés. Par exemple, elle peut vérifier auprès de la division technique que les cartes SIMs ont bien été paramétrées avant le départ de la mission suivante.

Il semble que les coordinateurs fournissent sans réticence ces informations à Aya et donc passent outre la ligne hiérarchique, car les interventions d'Aya leur permettent de travailler dans de meilleures conditions. De plus, Aya les a recrutés. Elle les a également managés lors de leurs premières missions. En d'autres termes, elle a été leur supérieure hiérarchique. Cet aspect est encore plus marqué dans sa relation avec Fofana qu'elle a dirigé pendant toute la phase pilote. Ils ont donc toujours tendance à la considérer comme telle.

« Je note que Fofana appelle Aya « sa patronne », Ignace aussi. En revanche, les coordinateurs n'appellent pas Bintou comme ça. Ils évitent même de la nommer. » (Extrait du journal de bord - Mali [Mai 2011])

Ainsi, même si les coordinateurs reportent officiellement à la chef de service Bintou, qui appartient comme eux à la division des ventes, ils considèrent que leur véritable supérieure hiérarchique est Aya. Ils partagent avec elle une compréhension commune du produit A et de son utilité sur la vie des villageois, une compréhension commune des populations rurales et de leurs conditions de vie. En d'autres termes, ils partagent une même compréhension normative du monde rural, ainsi qu'une même vision des stratagèmes développés dans la succursale pour contrer le développement du produit A.

---

<sup>212</sup> Cette falsification rapportée par les équipes développant le produit A a été identifiée comme l'un des stratagèmes pour bloquer le rendu des comptes par les salariés qui ne souhaitent pas que la succursale ne développe ce produit. Pour plus d'information, se reporter à la deuxième section de ce chapitre empirique. (p 244)

Une solidarité se développe entre eux autour d'un objet commun, le produit A, et ce qu'il apporte à la population villageoise, qu'ils ont appris à connaître. Toutefois, les coordinateurs et Aya n'ayant pas les mêmes statuts hiérarchiques au sein de la succursale malienne, les rapports qu'ils entretiennent respectent le statut hiérarchique de chacun. Elle permet aux coordinateurs et à Aya d'agir de manière complémentaire pour démontrer la solvabilité du produit. Les coordinateurs agissent sur le terrain en assurant les ventes des installations téléphoniques et le suivi des opérateurs de cabines et des différents maillons de la chaîne de distribution pour assurer un niveau suffisant de consommation de crédit. Aya agit au sein de la succursale afin de contrer les stratagèmes mis en place par les salariés s'opposant au produit A. Ils se rendent donc mutuellement des comptes pour permettre aux uns et aux autres d'agir à leur niveau.

Quand Fanta remplacera Bintou, Aya lui laissera la main. De fait, Fanta commencera sa prise de poste par une mission en brousse. Les coordinateurs comme Aya considéreront qu'elle aura rempli sa mission. Les coordinateurs n'auront plus besoin des actions d'Aya pour réaliser leur travail. Fanta assurera également la défense du produit et des coordinateurs. La relation hiérarchique officielle étant redevenue fonctionnelle, ils mettront un terme à la relation officieuse hiérarchique avec Aya. En revanche, ils continueront d'entretenir des relations d'amitié.

« C'est Fanta leur chef, maintenant. J'ai pris un peu de distance pour qu'elle puisse aussi s'affirmer dans son poste. » (Extrait de l'entretien d'Aya, Chef de division, projet à Bamako – responsable du développement du produit A, pour le Mali [Juillet 2012])

### 4.3 Conclusion

Globalement, deux systèmes d'*accountability* se mettent en place pour supporter et contrer les stratagèmes déployés par les salariés qui ne souhaitent pas voir le produit développé dans la succursale.

Premièrement, les coordinateurs, dont la mission n'est pas considérée par les salariés de la succursale et notamment ceux travaillant à la division des ventes, trouvent de la reconnaissance chez les villageois à qui ils apportent des moyens de communications. Les populations rurales apprécient grandement le service rendu par l'installation du produit A et le notifient aux coordinateurs. Ces derniers se sentent utiles puisqu'ils apportent un produit qui leur apparaît comme ayant un impact fort sur l'amélioration de la condition villageoise. Ainsi, si les salariés de la succursale dénigrent le travail des coordinateurs, les villageois le justifient et confirment la justesse de la mission des coordinateurs. On observe un déplacement de la relation hiérarchique dans la mesure où les coordinateurs tentent de couvrir le maximum de villages avec des produits A, non plus pour remplir leurs objectifs envers la succursale, mais pour satisfaire les populations rurales.

Deuxièmement, une solidarité entre les salariés développant le produit A se met en place, c'est-à-dire entre Aya et les coordinateurs. Cette solidarité a pour base une compréhension commune d'un besoin de la part des communautés rurales qui peut être comblé par la vente du produit A. Ces salariés se rendent alors mutuellement des comptes en respectant leurs niveaux hiérarchiques au sein de la succursale malienne. Cette relation hiérarchique prenant place entre Aya et les coordinateurs est officieuse, car les individus appartiennent à des entités différentes de la succursale. Cette relation hiérarchique officieuse se substitue à une relation hiérarchique officielle décrite comme inefficace, voire compromettante pour la bonne réalisation des objectifs assignés aux salariés travaillant au développement du produit A. Au sein de l'*accountability* sociale que ces cinq protagonistes développent, une relation hiérarchique se construit.

Ainsi, pour contrer l'inefficacité de l'*accountability* hiérarchique avec l'organisation, les salariés développant le produit, rendent des comptes aux villageois qui apprécient leur travail. De plus, pour contrer l'inefficacité de la relation d'*accountability* hiérarchique avec leur supérieure Bintou, les coordinateurs rendent des comptes à Aya qui comprend leur motivation et leurs conditions de travail et leur apporte le soutien nécessaire pour réaliser leur mission.



## Chapitre 10. Discussion

Cette troisième partie empirique étudie la formation de l'*accountability* au niveau du groupe et fait émerger des discussions, des oppositions, des divergences et des convergences d'opinion entre les salariés travaillant au sein d'une même entité (Strauss 1964; 1993). Un tel travail s'intéresse particulièrement aux interactions entre pairs, qui se trouvent débarrassés des relations de pouvoir issues des rapports hiérarchiques (Roberts 1991). Je me concentre sur une situation conflictuelle, où un produit destiné à la Base de la Pyramide, développé au sein d'une filiale d'un groupe français dans un pays d'Afrique de l'Ouest, est rejeté par une partie des salariés. À partir de cette constatation, je scinde mon travail en deux parties.

Je m'emploie, d'une part, à expliquer les origines de cette éviction. Je mets en avant que le produit rejeté est élaboré à partir d'un modèle d'affaires adapté aux spécificités du pays en s'adressant aux populations pauvres et rurales. Cependant, les salariés de la succursale souhaitent développer des produits, calqués sur les prototypes développés en Europe en direction d'une élite qui aspire à vivre à l'occidentale et non pas envers une population rurale, qu'ils identifient à l'Afrique non-développée avec laquelle ils ne veulent pas être identifiés. J'interprète cette éviction, opposant deux classes sociales, conduisant à agir pour contrer le processus d'*accountability*, à l'aide des concepts développés par Fanon (1952), de désir du Noir à être Blanc et par Saïd (1978 ; 1993) de la création dichotomique de l'Orient par contraste avec l'Occident. Je montre alors, **que les salariés de la succursale ont adopté un comportement mimétique sous différents aspects à celui de l'ancien colonisateur, vis-à-vis des populations rurales les moins favorisées.**

D'autre part, j'essaie de comprendre quelles sont les conséquences en termes d'*accountability* de ce rejet, sur les salariés qui développent ce projet. Je mets alors en évidence que les salariés qui souhaitent travailler selon des schémas uniquement occidentaux essaient de perturber l'avancement du projet, destiné aux populations rurales pauvres. Pour ce faire, ils tentent de ralentir l'atteinte des objectifs, ainsi que le transfert d'informations visant à justifier auprès de la hiérarchie la poursuite du projet. Je montre ainsi que **certains salariés perturbent la réalisation de l'*accountability* hiérarchique de leurs pairs, quand ils ne sont pas en accord quant à la manière de faire des affaires.** Pour affronter ces complications et poursuivre leurs missions, **les salariés responsables des projets destinés aux populations pauvres, qui eux souhaitent travailler avec ces populations rurales, développent des mécanismes d'*accountability* sociale alternatifs** (Roberts 1991; 1996; 2001b) pour répondre aux stratagèmes visant à perturber l'*accountability* hiérarchique.

Je classe ces mécanismes alternatifs d'*accountability* sociale en deux grandes catégories. La première est une ***accountability* sociale externe**. Elle **repose sur la redevabilité envers des populations à qui ce produit est destiné. Elle est basée sur la finalité sociétale du produit** et construite sur une relation de respect mutuel entre les salariés développant le produit et les consommateurs. Ce groupe de salariés, touché par les conditions de vie de ces populations et l'impact positif que le produit vendu, peut avoir sur leurs quotidiens, a décidé de remplir les objectifs assignés par l'*accountability* hiérarchique, malgré les embûches, afin de pouvoir satisfaire l'objectif sociétal. Les villageois gratifiés du service rendu par l'arrivée du produit, valorisent l'action de ces salariés qui, dévoués, cherchent à améliorer leurs conditions de vie. Les salariés trouvent chez les villageois la reconnaissance qu'on leur refuse dans la succursale.

Le second mécanisme d'*accountability* sociale de résistance à laquelle cette situation de perturbation de rendu de comptes conduit, **est interne à l'entreprise. Il prend forme entre les salariés qui sont rentrés aux contacts des populations consommatrices**. Ils partagent une sensibilité commune à la cause villageoise et se soutiennent mutuellement afin d'atteindre leurs objectifs professionnels. Au sein de ce groupe, **les salariés développent des relations, basées sur le respect mutuel, la solidarité, voire l'amitié, tout en respectant leurs positions hiérarchiques assignées au sein de l'entreprise. Ils se rendent alors des comptes selon leurs grades, permettant ainsi à chacun d'agir selon sa position pour contrer les stratagèmes développés par les salariés opposés au projet.**

Les contributions issues de cette étude empirique, visant à réintroduire la pluralité de points de vues des acteurs au sein des relations transversales d'*accountability* c'est-à-dire celles émergeant entre salariés d'un même niveau hiérarchique, sont de deux ordres.

Le premier ensemble de contributions provient du contexte d'étude, celui d'un ancien territoire de l'Empire colonial français. Elle montre qu'une **partie des salariés de l'élite de la succursale, car ils veulent être identifiés à l'Occident, se comportent comme les anciens colons. La domination occidentale perdure en étant appliquée par l'élite des anciens peuples colonisés, elle-même, à une population moins favorisée. S'opère alors, ce que j'appelle un déplacement de la fracture postcoloniale, dichotomie définie par Saïd à partir du clivage Nord/ Suds (1978).**

Le second ensemble de contributions porte sur la conceptualisation de l'*accountability*, puisque le rejet de la population rurale par l'élite au nom de leur désir

de se sentir appartenir à l'Occident, conduit **un groupe de salariés à contrarier l'*accountability* hiérarchique du groupe de salariés qui élabore le programme destiné à la Base de la Pyramide** ; ceci afin de démontrer que ce programme destiné aux populations rurales, n'est pas aligné sur les objectifs encourus par l'entreprise. **Pour supporter ces entraves, les salariés qui mettent en place les projets destinés à la Base de la Pyramide, développent des mécanismes d'*accountability* sociale entre eux et envers les populations villageoises. De tels résultats augmentent nos connaissances sur les rapports qu'entretiennent les deux dimensions de l'*accountability* développées par Roberts (1991; 1996).**

### 1 Le transfert de la fracture postcoloniale

Les résultats de cette deuxième étude empirique mettent en évidence un déplacement de la fracture Nord/Suds proposée par les auteurs postcoloniaux (Fanon 1952; Saïd 1978; 1993), puisqu'ils montrent que le salarié issu de l'élite se comporte avec l'individu pauvre des régions rurales de manière similaire à celle de l'occidental avec l'oriental décrit par Saïd (1978). En effet, il construit une représentation des populations rurales comme dénigrées et ceci au nom de son désir à être considéré comme appartenant au monde Occidental (Fanon; 1952). Ainsi, le cas montre que la population rurale est à la fois fantasmée et performée par les deux groupes de salariés qui s'affrontent pour le maintien ou l'arrêt du programme destiné à la Base de la Pyramide. Le premier groupe, qui souhaite la fin du projet, connaît très peu cette population et la rejette. Le second, à son contact, a appris à apprécier les ruraux et, pour les valoriser, en donne une définition, toujours homogène mais très positive par rapport à ce qu'il perçoit du mode de vie urbain. Saïd (1978) élabore son concept d'Orientalisme, selon l'idée d'un Orient qui n'existe que par le regard et pour le monde occidental. L'Orient n'est qu'une représentation issue de l'Ouest. Il semble que les salariés issus de l'élite malienne opèrent selon la même méthode avec la population rurale malienne, qu'ils décrivent comme un groupe homogène et contrastant avec leurs modes de vie. Par contraste, ils décrivent leurs modes de vie comme proche de celui des occidentaux.

Ce transfert de la domination postcoloniale est d'autant plus visible pour la catégorie rejetant la population rurale qui la performe, selon des caractéristiques similaires à celles employées par les occidentaux pour décrire les populations des Suds. De fait, elles sont d'une part décrites par leur « manque de développement » et donc elles sont dépeintes comme en retard (Escobar 1994). Elles sont d'autre part, adressées avec l'emploi de la langue française bien que ces populations villageoises ne parlent que la langue locale, et que les salariés issus de l'élite connaissent et parlent la langue locale entre eux. À propos des emprunts langagiers, Fanon (1952) écrit: « *Le Noir*



*Antillais sera d'autant plus blanc, c'est-à-dire se rapprochera d'autant plus du véritable homme, qu'il aura fait sienne la langue française* » (p.14). L'utilisation du verbe de l'ancien colonisateur est un marqueur de domination d'autant plus fort, qu'elle signale une distance face à la population villageoise qui ne la comprend pas.

Ici, une opposition de classes est traduite par rapport à des critères occidentaux, conduisant au déplacement d'une fracture postcoloniale entre deux classes d'une population issue de la même aire culturelle, et ayant subi ensemble, quelques années auparavant, la colonisation. Le caractère désirable du monde occidental est donc exprimé et reproduit par l'élite locale qui sous certains aspects se veut représentative de l'Occident, et donc du monde développé, c'est-à-dire du standard à atteindre. Malgré le fait que Saïd (1978) développe cette fracture à partir de populations géographiquement éloignées, il évoque l'occidentalisation du reste du monde notamment par le transfert de connaissances et singulièrement par les savoirs de gestion, qui sont intégrés par les expatriés partis faire leur études en Europe ou en Amérique du Nord. Toutefois, il se contente de constater ce transfert sans chercher à en comprendre les mécanismes et surtout à en évaluer les effets, comme c'est le cas dans cette étude. Saïd pointe le caractère occidental des pratiques de management qui font notamment évoluer les habitudes de consommation. Yousfi (2014) réaffirme ce caractère, qu'elle juge particulièrement présent dans les filiales des groupes issus de l'Occident. Elle ajoute que ces caractères occidentaux sont variés, puisqu'elle montre que certains salariés locaux préfèrent les méthodes managériales Nord-Américaines, à celles de l'ancienne puissance coloniale. Toutefois, ni l'un ni l'autre ne dépassent l'étude de la démonstration de l'application des pratiques du monde des affaires issues de l'Occident aux pays des Suds. Les résultats de cette étude renseignent les conséquences qu'une telle domination postcoloniale sur les rapports qu'entretiennent les différents groupes locaux qui subissent cette influence (Arora et Romijn 2012). En se comportant comme **les anciens colons et en s'identifiant à l'Occident qu'ils considèrent comme le modèle à suivre, les salariés de l'élite locale reproduisent la domination occidentale sur les populations rurales. Au final, ces populations non-urbaines sont considérées comme inférieures par l'élite de leur propre pays par la translation de la dichotomie « développé / en voie de développement ».**

La rencontre entre le colonisateur et le colonisé a été théorisée par Bhabha (1994), qui expose qu'en rentrant en contact l'un avec l'autre, chaque groupe s'observe, puis emprunte et reproduit par mimétisme le comportement des uns ou des autres pour développer des conduites hybrides, médianes aux attitudes originelles du colonisé et du colonisateur. À partir d'une étude sur les pratiques de salariés tunisiens, Yousfi (2014) explore cette notion d'hybridité et démontre par le rejet des techniques de gestion d'une entreprise française, mais l'acceptation de celles développées par une firme

américaine, les spécificités locales de ces types d'hybridation. Elle montre un degré de résistance à cette application de la domination postcoloniale. On retrouve cette résistance dans le travail de Kamla (2012), qui étudie la signification du port du voile des femmes comptables en Syrie, puisqu'elle met en évidence que le hijab est arboré par certaines femmes en signe de protestation et d'autodétermination face à la perception occidentale et manichéenne de ce foulard. Le cas développé dans cette thèse, conduit à des conclusions dissemblables. Il révèle qu'en ce qui concerne la manière de faire des affaires, le désir d'Occident et de paraître « développé » est tellement fort, que les salariés locaux reproduisent la perception occidentale de leurs compatriotes ruraux qu'ils connaissent peu, car ils désignent ces ruraux comme 'en retard' selon une typologie occidentale (Escobar 1994). Il n'y a donc pas rejet du comportement de l'ancienne puissance coloniale, mais bien assimilation des valeurs et des manières de travailler, révélées par la volonté d'intégrer un groupe désigné comme plus avancé. Il faut toutefois noter des limites à cette comparaison ; d'une part, celle de la localisation géographique. Le Moyen Orient, le Maghreb et l'Afrique de l'Ouest sont des ensembles culturellement très éloignés, même si se sont trois zones à forte domination musulmanes. Toutefois, la stigmatisation de la zone d'influence arabophone, berceau de l'Islam est plus forte que la zone africaine, en particulier pour ce qui concerne les pratiques religieuses. Il est donc probable qu'en étudiant la problématique postcoloniale sous d'autres angles, autour de thématiques différentes et selon des rapports de pouvoirs différents, on trouve des comportements de résistance au monde occidental en général et à l'ancienne puissance coloniale en particulier en Afrique de l'Ouest ; et ceci même de la part d'une élite qui se veut occidentalisée. D'autre part, celle des groupes étudiés, puisque cette étude inclut un conflit de classe interne à l'ancienne colonie, parce que les relations de domination interne aux peuples anciennement colonisés ne sont pas prises en compte. En somme, les résultats empiriques s'intéressent et font émerger l'hétérogénéité des populations issues des anciennes zones colonisées, ainsi que certains rapports de pouvoir qui les régissent. Ils montrent comment la domination postcoloniale, considérant le modèle occidental comme la référence, s'intercale dans les rapports de classes locaux. Il n'en reste pas moins que ces trois exemples issus d'étude en Syrie, en Tunisie et au Mali, produisant des résultats différents quant aux rapports entretenus avec l'Occident, renforcent la thèse soutenant l'hétérogénéité du comportement de l'individu issu des divers territoires anciennement colonisés par rapport à l'impérialisme occidental (Spivak 1988; Yousfi 2014).

## 2 Des rapports d'*accountability* redéfinis par le conflit

En considérant comme centrales les interactions dans la formation de l'*accountability*, le cas empirique présenté dans cette troisième partie de thèse introduit, dans l'étude du rendu des comptes, des salariés qui ne sont pas en accord avec certains développements qui s'opèrent dans leur entreprise. Ces désaccords les poussent à agir pour éviter que les salariés qui élaborent et rendent des comptes à la hiérarchie sur l'état d'avancement des projets controversés ne soient pas aptes à produire les preuves de l'alignement de ces dits projets sur les objectifs encourus par l'entreprise. En somme, certains salariés qui ne sont pas en accord avec les orientations prises par l'organisation dans laquelle ils travaillent, contraignent l'*accountability* de leurs pairs. Des pairs qui eux, soutenant ces nouvelles orientations, développent des mécanismes afin d'obtenir les ressources et le support nécessaire pour contrer ces mécanismes de sabotage de l'*accountability*. Le premier groupe contraint l'*accountability* hiérarchique d'un second groupe qui en restaure les conditions par le biais de mécanismes d'*accountability* sociale alternatifs. L'étude de l'introduction de ces rapports conflictuels entre pairs agissant sur la formation de l'*accountability* permet d'enrichir la conceptualisation de Roberts (1991; 1996) à la manière dont Scott et Orlikowski (2012) qui elles la discutent suite à l'introduction des réseaux sociaux.

Les résultats empiriques nous renseignent alors sur deux aspects. D'une part, **ils mettent en évidence que d'autres groupes que les salariés, à qui on demande des comptes et la hiérarchie, agissent sur la réalisation de l'*accountability* hiérarchique et peuvent la complexifier.** D'autre part, **les salariés à qui les comptes sont demandés mettent en place des stratagèmes, pouvant être assimilés à des *accountability* sociales (Roberts 1991), qui prennent forme autour des relations qui supportent la cause pour laquelle l'*accountability* hiérarchique est perturbée.**

Les salariés qui remettent en cause les projets destinés à la Base de la Pyramide tentent de perturber, voire de contraindre jusqu'à la rendre impossible, la réalisation de ce projet en agissant sur son développement et donc sur la réalisation des objectifs qui lui sont assignés. Puis quand ces objectifs sont atteints, ces mêmes salariés essaient de falsifier les chiffres visant à démontrer la réussite du projet. Ainsi, les résultats empiriques révèlent que les conflits portant sur les finalités que se fixent les entreprises, incluant notamment des actions pour réduire la pauvreté, adressent directement à l'*accountability* hiérarchique. Cette dernière est décrite par Roberts (1991; 1996) comme une relation ralliant l'individu avec sa hiérarchie. Cette dernière prend forme à distance, tel un *panoptique*, surveillant et contrôlant les salariés (Foucault 1975). Elle est incarnée dans les instruments comptables, qui permettent de transmettre à la hiérarchie la preuve formalisée, par les résultats comptables, de la réalisation de leurs

missions. Dans le cas présenté dans cette troisième partie de la thèse, **la relation d'*accountability* hiérarchique n'est plus bipartite, c'est-à-dire reliant un unique individu avec sa hiérarchie. Les résultats empiriques montrent que d'autres acteurs** qui se trouvent, à des niveaux hiérarchiques similaires ou quasi similaires aux acteurs appelés à rendre des comptes, **interviennent au sein sur la formation de ce processus de rendu de comptes.** Ces actions influencent la formation de cette *accountability* hiérarchique en s'interposant entre les informations échangées entre les différents protagonistes. Toutefois, le statut de ce groupe de salariés interférant ne peut être considéré comme étant de même niveau que ceux des deux protagonistes qui s'échangent des comptes. De fait, ces membres ni ne jugent, ni ne sont jugés pour les actions effectuées. Ils sont soit extérieurs au rendu de comptes (division des études), car ils sont amenés à appuyer les salariés qui développent le projet destiné à la Base de la Pyramide ; soit, ils sont un maillon de la chaîne par laquelle les comptes sont transmis à la direction (division des ventes), sans en être le destinataire final. C'est parce qu'ils n'ont ni un rôle d'arbitre qui leur donneraient la possibilité d'arrêter le projet, ni d'une personne justifiant par son travail, sa place dans l'organisation, qu'ils s'emploient à perturber le rendu de comptes des salariés qui travaillent à des niveaux égaux, ou légèrement inférieurs que les leurs. De manière concomitante, la mise en avant des actions d'acteurs cherchant à contraindre l'*accountability* de leurs collègues renforcent le rôle des salariés intermédiaires et donc non-décisionnaires à intervenir sur le processus de décisions (March et Simon 1960; Selznick 1949), auquel ils n'aspirent pas.

Roberts (1991; 1996) évoque au sein de sa conceptualisation d'*accountability*, l'*accountability* sociale. Parmi les types d'*accountability*, il évoque, les échanges de comptes en face-à-face entre pairs, qui permettent à l'individu de partager sa souffrance résultant de l'*accountability* hiérarchique assujettissante. Il conçoit ces échanges entre salariés de niveaux quasi-égaux et donc entretenant des rapports de pouvoir assez faibles, comme conduisant au développement d'une solidarité. Parmi les salariés étudiés, certains ont des niveaux hiérarchiques égaux, tels que les chefs de division, qui comprennent des individus qui sont hostiles aux projets (chef de division ventes / études) et d'autres qui le défendent (Aya, chef de division projets). Ils entretiennent entre eux assez peu de relations et donc échangent relativement rarement des comptes, à l'exception de situations où le projet est bloqué ; auquel cas, des éclaircissements sont demandés. Le rôle des salariés face à leurs collègues est, dans ce cas de figure, bien différent de celui conceptualisé par Roberts (1991; 1996) et ceci pour deux raisons.

Premièrement, **ces rapports entre pairs ne sont pas directs mais concernent des actions interférant sur une relation de rendu de comptes déjà existante** entre

une autorité demandeuse de comptes et un groupe qui doit justifier de l'avancement et de la pertinence d'un projet. **Ce n'est donc pas une relation d'*accountability* en tant que telle, mais des actions extérieures visant à intervenir sur la formation d'une relation de clarification déjà établie entre différents protagonistes.**

Deuxièmement, ces rapports entre pairs, ne donnent pas lieu à un soutien mutuel. **Au contraire, ils sont conflictuels voire partiellement destructeurs**, car ils visent à démontrer que certains salariés n'ont pas leur place au sein de l'organisation. Ils s'opposent à la relation de solidarité développée par Robert (1991; 1996). En effet, en intervenant pour perturber l'exécution de l'*accountability* hiérarchique, les salariés qui agissent pour contrer la réalisation des objectifs réduisent, par la même, les chances des salariés qui rendent comptes, d'atteindre leurs objectifs. Du fait des actions de leurs pairs, ces salariés qui développent les projets de la Base de la Pyramide, rencontrent des difficultés pour justifier leurs présences dans l'entreprise qui dépend de la démonstration du travail réalisé à la hiérarchie. Les salariés agissant contre la réalisation de l'*accountability* de leurs collègues démontrent par ce biais leurs refus de l'assimilation (Roberts 1991; 1996) des salariés qui développent des projets qui ne leur semblent pas appropriés au cadre dans lequel ils travaillent. Par conséquent, les salariés du groupe vilipendé se sentent d'autant plus seuls qu'une partie de leurs collègues dénigrent leur travail. Par ces stratagèmes, les trajectoires de rendu de comptes envers la hiérarchie sont modifiées et complexifiées. Les salariés qui doivent rendre compte doivent redoubler d'efforts et se transformer d'autant plus pour montrer qu'ils remplissent les attentes malgré les embûches. En s'opposant à l'intégration des populations rurales dans le panel de clients de l'entreprise et en matérialisant ce refus en développant des stratagèmes conduisant à complexifier le rendu de comptes, **le groupe de salariés qui intervient depuis l'extérieur sur le processus d'*accountability*, accroît le processus d'exclusion et de solitude incarnée par l'*accountability* hiérarchique** (Roberts 1991; 1996). En somme, en contraignant ainsi l'*accountability* hiérarchique, ils renforcent le caractère disciplinaire de l'*accountability* hiérarchie. Un tel aspect affine la compréhension de la formation du caractère disciplinaire de l'*accountability* hiérarchique, formalisée à partir des outils de gestion, en montrant qu'au-delà des instruments, les actions de certains salariés plus ou moins partie prenante du processus d'*accountability*, agissent sur ce processus disciplinant et ceci grâce au peu de pouvoir qu'ils possèdent (Foucault 1981). Une telle contribution se situe dans la continuité de l'article de Scott et Orlikowski (2012), dans lequel ces dernières montrent comment l'introduction des réseaux sociaux renforce l'*accountability* hiérarchique en accentuant la compétition entre différentes entités commerciales envers leurs clients et augmente par ce biais nos connaissances sur les

mécanismes influençant la construction cette *accountability* hiérarchique dans sa dimension aliénante.

L'empirie démontre une situation où les résultats dédiés à la hiérarchie semblent modifiés par les groupes qui n'apprécient pas l'orientation du projet sur lesquels les comptes sont rendus. Au final, ces derniers conduisent à la présentation de l'échec du projet et de la mission confiée aux différents salariés impliqués dans l'élaboration de ce dernier projet. Or Roberts (1991) définit l'*accountability* sociale comme des échanges directs en situation de face-à-face qui permettent aux individus d'éclairer leurs actions en organisation. Cette définition de l'*accountability* sociale décrite comme multiple est dans l'article de 1991 subdivisée en deux grandes catégories. La première catégorie permet notamment aux individus d'explicitier et de justifier tel ou tel résultat, notamment chiffré donc, l'*accountability* hiérarchique, aux membres de la hiérarchie quand ces derniers se rencontrent physiquement (Goodall et Roberts 2003). Toutefois, dans la situation empirique présentée ici, il devient compliqué lors de relations en face-à-face avec la hiérarchie, de justifier des comportements et des actions passées par rapport à des résultats qui ne sont pas représentatifs du travail effectué, ni des objectifs réalisés. La confirmation de l'individu comme membre de l'organisation, car démontrant que son travail est aligné avec les objectifs de l'organisation est rendu quasi impossible. Pour que l'individu soit confirmé comme membre de l'organisation, il est nécessaire que la hiérarchie lui donne une chance pour qu'il soit en mesure de pouvoir présenter à nouveaux des comptes qui correspondent effectivement aux résultats réalisés. Il pourra alors seulement justifier, par un discours, ces résultats. Ainsi toutes dimensions de l'*accountability* visant à rendre compte à la hiérarchie qu'elles prennent formes à distance ou en présence, sont complexifiées par les interventions des salariés qui agissent pour contrer le rendu de comptes. En somme, dans une situation où les résultats seraient modifiés, les échanges visant à explicitier une situation d'*accountability* hiérarchique sont rendus obsolètes. Par ce biais, la hiérarchie n'est pas en mesure de juger de la bonne réalisation de la mission confiée par le salarié, c'est-à-dire ce pourquoi, il a été embauché. Le troisième temps du processus d'*accountability* est rendu impossible comme la confirmation de sa capacité à être un membre de l'organisation.

Pour dépasser, cette situation insatisfaisante et permettre de justifier son rôle au sein de l'organisation, les salariés, dont le processus d'*accountability* est complexifié, développent des mécanismes d'*accountability* sociaux pour résister et rendre supportable dans la durée, ces actions visant à complexifier, voire à saboter leur *accountability* hiérarchique. Ainsi, une compétition s'instaure entre ces deux groupes, qui tentent de démontrer par diverses actions des résultats opposés quant à

l'alignement d'un programme sur les objectifs généraux d'une entreprise. Chaque groupe, en cherchant à faire valoir son point de vue, agit sur le processus de rendu de comptes et le transforme. De tels résultats réaffirment le caractère stratégique de l'*accountability* (Roberts 1991), ainsi que la nécessaire et constante réinterprétation du processus et des résultats *accountability* (Willmott 1996).

Je regroupe ces mécanismes en deux catégories selon les protagonistes impliqués dans les échanges de comptes. Ces mécanismes émergent d'une part, entre les salariés qui développent le projet saboté et les clients pauvres, issus des régions rurales et d'autre part, entre les différents salariés qui travaillent auprès de ces populations défavorisées.

Un premier type de mécanisme d'*accountability* sociale s'établit entre les salariés et les clients pauvres, originaires des régions rurales. Il trouve ses spécificités dans la nature du produit vendu, participant au désenclavement par la communication de ces populations et qui est également la cause de la complexification du processus d'*accountability* envers la hiérarchie. Les salariés élaborant le projet dédié à la Base de la Pyramide réalisent, en se rendant fréquemment dans le monde rural, qu'il existe un besoin vital de communication dans ces régions. Ces salariés par leur travail se sentent en mesure de combler ce besoin et se fixent comme mission de vendre le maximum pour apporter la communication. Les populations valorisent fortement ces salariés du fait de l'utilité sociale de leurs actions au sein des villages. Une telle reconnaissance contraste avec la perception de leur utilité dans l'organisation qui les emploie, où ils sont décriés, car le travail fourni n'apparaît pas aux yeux des autres salariés comme en phase avec la mission de la succursale. Le regard que portent les villageois sur les salariés qu'ils côtoient permet d'affirmer leur professionnalisme, non reconnu par leur organisation. Un tel échange de service et de reconnaissance conduit à la reconstruction de l'identité de ces salariés, puisque leur mission est considérée comme alignée sur les besoins des villageois. La construction de cette intégration, selon des compétences professionnelles, est le résultat de la prise en compte d'une demande d'*accountability* provoquée par une responsabilité éthique dont les origines sont à trouver dans la rencontre de l'Autre, incarné par les villageois pauvres. La réhabilitation de ce professionnalisme émane d'une responsabilité éthique des salariés. Cette responsabilité émerge suite à la rencontre des populations rurales, où les salariés ont pris conscience de leurs conditions de vie, où ils ont été touchés par ces dernières et ont réalisé leur pouvoir d'actions pour pouvoir améliorer cette situation. Cette redevabilité, émergeant de la rencontre d'autrui, est évoquée par John Roberts dans son travail autour de l'*accountability* dans un contexte de RSE (Baker et Roberts 2011; Roberts 2001a; 2003; 2009). En effet, suite à ses travaux sur l'*accountability* en organisation (Roberts 1990; 1991; 1996; Roberts et Scapens 1985), il s'intéresse aux

rendus de comptes envers la société. Il décrit la prise en compte actuelle des besoins sociétaux par les entreprises, comme un 'maquillage' pour paraître alignés sur les attentes de la société et non une réelle prise en compte des besoins. Il parle pour décrire cette idée, d'« Ethique de Narcisse », puisqu'elle est recherchée que dans l'optique de paraître. En parallèle, Roberts (2001a) appelle à une prise de conscience individuelle des problématiques sociétales de chaque membre de ces organisations à but lucratif, à partir de la rencontre avec l'individu qui les subit négativement. Il se base pour élaborer cette conceptualisation, sur les travaux de Levinas (1961; 1974), qui élabore une métaphysique d'autrui où l'individu, suite à la rencontre d'autrui dans une position de souffrance, voudra se substituer à lui, pour endosser son fardeau et le soulager. Roberts (2001a) établit son propos dans une visée normative. Le cas empirique, bien que reposant sur une posture compréhensive, démontre un comportement de la part des salariés qui, à des égards, se rapproche de ce que Roberts (2000a) décrit en termes d'*accountability* sociétale souhaitable pour la société. Cependant, ces résultats diffèrent dans la mesure où Roberts (2000a) donne un caractère altruiste à ce procédé, alors que les salariés qui travaillent dans les villages, tirent un certain bénéfice de cette prise en compte de la pauvreté. Ils obtiennent en effet, de la part des villageois, une forte reconnaissance. Leurs actions et eux-mêmes sont valorisés, ce qui leur permet de rétablir une certaine estime de soi et de leur travail.

Ainsi, un premier mécanisme d'*accountability* sociale alternatif prend forme entre les salariés dont l'*accountability* hiérarchique est complexifiée et les clients, qui sont la cause de la perturbation du processus de rendu de comptes. Il se forme non plus autour de l'objectif économique du projet, mais autour de sa finalité sociétale avec des membres externes à l'organisation. Cette *accountability* se construit à travers la rencontre de salariés, dévalorisés aux yeux de leur organisation et une population dans le besoin. Elle est édiflée autour d'un échange de services, suite à la compréhension d'une situation et d'une reconnaissance délivrée par les villageois, qui permettent aux salariés de sentir leurs actions comme juste. Cette *accountability* semble avoir d'autant d'importance qu'elle s'est substituée à l'*accountability* hiérarchique opérant à l'intérieur de l'organisation. En somme, **face à l'adversité les salariés, dont le processus de comptes est complexifié, se tournent vers d'autres acteurs qui reconnaissent et valorisent leur travail et qui peuvent se trouver à l'extérieur de l'organisation et donc du processus d'*accountability* hiérarchique.**

Un second type d'*accountability* sociale émerge de cette situation conflictuelle pour permettre aux salariés de poursuivre dans la durée la démonstration de la réalisation des objectifs attendus par la hiérarchie. Cette *accountability* se dessine entre les différents salariés qui élaborent le projet commercial et qui ont été amenés à interagir avec la population rurale. Cette forme de rendu de comptes est donc proche



de la deuxième catégorie d'échanges en situation de face-à-face que propose Roberts (2000a), permettant aux individus de faire état de leur situation d'*accountability* hiérarchique à leurs collègues, afin qu'ils la comprennent et développent de l'empathie envers l'individu qui subit cette *accountability* hiérarchique. Par ces échanges, des groupes de soutien mutuel se forment alors entre personnes subissant des pressions similaires et rendent l'*accountability* hiérarchique supportable (Roberts 1991; 1996). Les résultats empiriques de cette deuxième étude montrent que les salariés se rassemblent pour se soutenir dans l'optique de porter la cause des villageois, en plus de faire face à une hostilité commune. Les origines de cette *accountability* est donc double : un rejet et une conviction commune. **Ainsi, au-delà de conditions aliénantes similaires, ils se regroupent aussi autour d'un socle commun de valeurs à partir desquels, ils se rendent des comptes.**

De plus, une des conditions posée par Roberts (1991 ; 1996) pour que cette *accountability* sociale fonctionne est la quasi absence de rapports hiérarchiques<sup>213</sup> entre les différents protagonistes, diminuant ainsi les relations de pouvoir. Les résultats empiriques de cette étude malienne limitent cet aspect puisqu'ils démontrent que les différents salariés dont l'*accountability* est perturbée utilisent leur position hiérarchique respective pour tenter de réhabiliter leur *accountability* hiérarchique. Ils se servent en somme de leurs différentes fonctions à des niveaux différents pour apporter la preuve à la hiérarchie, qu'ils réalisent leurs missions et ceci de manière alignée sur les objectifs de la hiérarchie. Au sein du groupe, les salariés de terrain trouvent le soutien moral nécessaire, mais également une protection grâce aux actions de la chef de projet. Quant à la chef de projet, elle trouve dans les salariés de terrain, les sources de l'information qui lui permettent de contrer certaines actions de ses collègues visant à contredire l'avancement du projet dont elle est responsable. Ainsi, c'est parce que les différents participants de cette relation d'*accountability* sociale ont des positions hiérarchiques différentes, mais complémentaires qu'ils peuvent agir pour tenter de démontrer la réalisation de leurs objectifs, et par ce biais faire valoir le bienfondé de la cause qu'ils soutiennent. Le caractère stratégique de l'*accountability* (Roberts 1991) au sein de ce regroupement d'individus apparaît alors de manière visible. Les différents niveaux hiérarchiques dans cette situation d'adversité sont donc considérés comme un atout. Ils conduisent à reconstruire au sein de cette relation d'*accountability* sociale des rapports hiérarchiques formés autour d'échanges de service par la production de résultats de terrain contre une protection. Ce rapport

---

<sup>213</sup> La notion de rapport hiérarchique doit être entendue, ici, dans sa définition classique et non pas en rapport avec celle de « hiérarchie » entendue dans cette thèse à partir de la conceptualisation de Roberts (1991; 1996) comme invisible, intangible, opérant à distance par des techniques disciplinaires.

d'allégeance structure et renforce le soutien mutuel entre les différents salariés qui s'échangent des comptes pour se soutenir face à l'adversité produite par leurs collègues. L'émergence de ce rapport hiérarchique au sein de cette *accountability* sociale est aussi le résultat d'une ligne hiérarchique défaillante, puisque les supérieurs des salariés qui travaillent au contact de la population n'apportent ni support, ni protection à ces salariés en échange de la réalisation des résultats assignés (Dumez 2008).

Il semble qu'en raison de désaccords avec leurs responsables hiérarchiques officiels, les salariés ne peuvent pas porter leur propre voix. Ils ont donc besoin de trouver un relais ayant une position plus élevée pour faire valoir leur point de vue et défendre leur travail et leur intérêt auprès de la hiérarchie. Un tel constat renforce le caractère indispensable de la position dominante du responsable hiérarchique (Roberts 1991; 1996) du fait de la structuration des organisations selon des relations d'allégeance, conduisant à l'aliénation des individus (Hoskin et Macve 1988). Ce résultat **démontre à la fois le caractère mouvant et indispensable du rapport hiérarchique au sein des relations d'*accountability*, au sein de certaines organisations pouvant être considérées comme très hiérarchisées.**

La prise en compte de l'opinion et des actions des pairs sur les relations d'*accountability* des acteurs qui rendent des comptes, a conduit à réintroduire le conflit dans la formation de l'*accountability*. Une telle situation **confirme le caractère interdépendant entre les deux dimensions d'*accountability* conceptualisées par Roberts (1991), ainsi que la prédominance donnée à l'*accountability* sociale,** puisqu'en cas de complication de la réalisation de l'*accountability* hiérarchique, divers mécanismes d'*accountability* sociale apparaissent pour rendre supportable cette situation. Les résultats empiriques augmentent nos connaissances sur les natures de **ces relations d'*accountability* sociale en montrant qu'elles peuvent se former autour de causes communes, s'appuyer sur des relations hiérarchiques et prendre forme avec des protagonistes qui se trouvent à l'extérieur de l'organisation et qui ne sont pas concernés par l' *accountability* hiérarchique.**

## Résumé par chapitre

Cette troisième partie offre des éléments pour comprendre la formation de l'*accountability* à la croisée de situations sociales plurielles, en étudiant particulièrement les divergences d'opinions entre pairs et leurs influences sur le rendu de comptes envers la hiérarchie.

Pour mettre en lumière un tel phénomène de construction, je m'intéresse à une situation au sein d'une succursale malienne d'une grande entreprise française, où l'introduction d'un produit (A) destiné aux populations pauvres rurales est rejetée par une partie des salariés qui y travaillent. Cette éviction est telle que ces salariés tentent de perturber l'atteinte des objectifs et le rendu de comptes envers la hiérarchie du groupe d'employés qui développent le produit. J'explique ce rejet par une identification des populations rurales au « monde en voie de développement », opérée par les managers de la succursale, issus de l'élite malienne, avec lequel ils ne veulent être confondus. Pour cette raison ils refusent tout contact avec les villageois, même pour faire des affaires.

### Chapitre 7

Ainsi, dans le premier chapitre de cette troisième partie, je dresse le cadre théorique de cette partie à l'aide de la théorie postcoloniale (Saïd 1978; 1993; Fanon 1952). Premièrement, je replace la prise en compte de la domination occidentale sur le reste du monde dans la littérature en management. Je montre alors que cette question est un sujet exploré par les sciences de gestion en général depuis le début des années 2000. J'expose ensuite que la littérature en comptabilité s'est elle aussi emparée de cette problématique. Je situe ainsi mon travail dans la continuité de ces recherches en gestion.

Dans une deuxième partie, je présente spécifiquement les concepts qui me servent à lire mon terrain et que j'emprunte à deux théoriciens qui ont consacré leurs travaux à comprendre les mécanismes du Nord sur les Suds. Je m'appuie d'une part, sur les travaux de Saïd (1978; 1993) qui exposent comment l'Orient est une entité qui a été créée par l'Occident et comment cette création a conduit à diviser le monde en deux sphères. D'autre part, j'emprunte à Fanon (1952) son concept du désir du Noir à être blanc, du fait de la supériorité prônée de l'homme à la peau claire. Enfin, je montre comment l'idée d'un nécessaire développement a placé les Suds dans une situation perçue de retard par rapport à des standards imposés par le Nord.

## Chapitre 8

Pour être en mesure de comprendre ces discussions entre pairs qui conduisent à contraindre la formation de l'*accountability* et qui trouvent leurs fondements dans une domination occidentale, j'adopte une approche interprétativiste critique (Ahrens, Becker et al. 2008). Dans une première partie, j'expose le contexte de la collecte générale. De fait, les données utilisées principalement autour d'un cas qui se déroule dans une succursale malienne ont été récoltées par le biais d'une étude ethnographique (Van Maanen 1979), conduite pendant deux ans entre le Mali et la France.

Dans une seconde partie, je présente le cas spécifique qui prend forme autour de deux produits développés par la succursale. Je décris les deux produits, ainsi que l'ensemble des relations hiérarchiques qu'entretiennent les différents acteurs impliqués.

Dans une troisième partie, j'expose comment les données ont été collectées à l'aide d'entretiens et d'observations, mais également de conversations informelles, en face-à-face ou par le biais des réseaux sociaux, suite à mon retour à Paris. Je décris également les conditions partiales de collecte, qui ont privilégié le ressenti de l'équipe qui développe le produit destiné au rural, au détriment de celle qui s'y oppose.

Dans une quatrième et dernière partie, je rapporte ma démarche d'analyse. Suite à un codage inductif, un paradoxe apparaît. Pour éclairer ce paradoxe, j'opère deux codages distincts entremêlant des phases inductives et des phases de codages inspirés par des concepts issus de la littérature. Ainsi, je code d'une part, les causes de ce paradoxe avec l'aide des concepts postcoloniaux. D'autre part, j'en qualifie les conséquences en termes d'*accountability* (Roberts 1991; 1996).

## Chapitre 9

Le chapitre empirique est organisé selon quatre mouvements. Dans une première partie, je présente un paradoxe, qui prend forme entre le produit A et le produit B. Le produit B apparaît comme peu utilisé et ayant par conséquent, une influence faible sur l'amélioration des conditions de vie des plus démunis. Il peine à dégager une marge positive. En revanche, le produit A est décrit par les consommateurs comme améliorant de manière significative leurs conditions de vie. Il est présenté par les cinq managers qui le développent, comme bénéficiaire. Toutefois, beaucoup de salariés de la succursale considèrent qu'il faut arrêter le développement du produit A et poursuivre celui de B.

Dans un deuxième temps, je rapporte, d'un point de vue chronologique comment l'équipe qui développe le produit A, vit le rejet de leur projet, au rythme des tentatives de sabotage de leurs collègues. Je montre alors que cette équipe d'employés connaît de

nombreuses difficultés pour réaliser leur mission et subit de nombreuses entraves à rapporter à la hiérarchie l'atteinte des objectifs fixés, c'est-à-dire à réaliser son *accountability* hiérarchique.

Dans un troisième temps, je m'efforce d'expliquer d'où vient le rejet du produit A. Premièrement, je relève quatre raisons – faible valeur technologique du produit, développement d'un circuit de distribution alternatif aux habitudes, faible implication du siège et intégration de nouveaux consommateurs issus des zones rurales – qui reliées entre-elles, mettent en lumière l'appréhension du produit A comme appartenant au « monde en développement », en retard sur le « monde développé ». Je montre ensuite que les managers de la succursale ne souhaitent pas être identifiés à ce « monde en développement » et rejettent tout ce qui pourrait conduire à les confondre dans cet ensemble. Par conséquent, je montre que le produit A est rejeté car il affecte le processus d'identification des managers maliens à l'Occident.

Dans un dernier temps, je me concentre sur le groupe qui développe le projet pour essayer de comprendre comment ils rendent compte malgré les stratagèmes élaborés par leurs collègues pour perturber leur *accountability*. D'une part, ces employés forment un sentiment de redevabilité envers la population rurale en prenant conscience de leurs conditions de vie et de l'amélioration potentielle de cette dernière grâce au produit A. Les villageois par le service rendu gratifient les employés et les valorisent pour leur action professionnelle. D'autre part, les membres de ce groupe se soutiennent. Bien qu'ils ne soient pas liés par des liens hiérarchiques, ils se rendent des comptes comme tel. Ces échanges leur permettent de développer des mécanismes pour dépasser les stratégies élaborées par leurs pairs et pouvoir enfin rendre compte à la hiérarchie.

## **Chapitre 10**

Une telle étude empirique conduit à proposer deux ensembles de contributions, qui sont dans le dernier chapitre de cette troisième partie, discutés à la lumière de la littérature en comptabilité et traitant de la domination postcoloniale.

Premièrement, une partie des salariés de la succursale, issus de l'élite malienne, se comportent comme les anciens colons, car ils veulent être identifiés à l'Occident. La domination occidentale perdue étant appliquée par l'élite des anciens peuples colonisés, elle-même envers une population moins favorisée. S'opère alors, ce que j'appelle un déplacement de la fracture postcoloniale (Saïd 1978).

Deuxièmement, je discute la conceptualisation de l'*accountability*, puisque l'*accountability* hiérarchique du groupe de managers qui élabore le programme destiné à la Base de la Pyramide est contrarié par les autres managers de la succursale. Pour

supporter ces entraves, ce groupe de managers qui a du mal à rendre compte, développe des mécanismes alternatifs d'*accountability* sociale entre eux et envers les populations villageoises. De tels résultats informent sur les rapports qu'entretiennent les deux dimensions de l'*accountability* développées par Roberts (1991; 1996).



## Conclusion

Flaubert écrivait en 1929 « *La rage de vouloir conclure est une des manies les plus funestes et les plus stériles qui appartiennent à l'humanité.* » La théorie postcoloniale, dans laquelle s'inscrit, entre autres, ce travail, ayant démontré la contribution des écrivains romantiques à la construction de la domination occidentale sur le reste du monde (Saïd 1978), il convient de prendre le contre-pied de cette citation et de tenter d'esquisser une conclusion, pour poser un point final à cette thèse. Pour ce faire, j'opère en trois temps. Premièrement, je retrace le cheminement de ce travail doctoral, en rappelant les enjeux, la question et les principales contributions spécifiques à chacune des études empiriques développées dans cette recherche. Deuxièmement, je cherche à mettre en évidence les contributions générales de cette thèse, à partir des résultats des deux études qui se recoupent. Enfin, je propose à partir des limites intrinsèques de ce travail, des pistes pour de futures recherches.

### 1 **Résumé des travaux**

Cette thèse en comptabilité vise à discuter la conceptualisation de l'*accountability* à partir des travaux de Roberts (1991; 1996), dans le cadre de situations interactionnelles multiples et conflictuelles.

Roberts (1991; 1996) tire les bases de cette conceptualisation de la sociologie interactionniste et particulièrement des travaux d'un de ses fondateurs : George Mead (1934). Il définit alors, l'*accountability* comme un phénomène social visant à rendre intelligible une action par rapport à des communautés normatives qu'un individu reconnaît comme siennes. L'*accountability* est un processus itératif, décomposable en trois temps. Premièrement, une demande de comptes émerge. Elle est soit formulée par une communauté normative via l'intervention d'une entité extérieure visible ou non visible dans le but d'interroger un individu sur la moralité d'une action qu'il a produite; soit elle provient d'un questionnement interne de l'individu, lequel est amené à rendre des comptes, du fait de son intégration des codes normatifs des communautés qu'il reconnaît comme siennes. Deuxièmement, l'individu formalise une réponse visant à prouver que son acte est aligné sur les exigences de la communauté qui demande des comptes, autrement dit le rendu de comptes. Troisièmement, cette réponse est examinée par la communauté normative, qui la juge conforme ou non à ses valeurs et normes. Si la réponse est jugée comme non conforme, l'individu n'est pas considéré comme appartenant au groupe. Il est alors rejeté et ne peut plus s'identifier à cette communauté. Une partie de son identité est reniée.



Les outils comptables sont considérés comme une formalisation de ce phénomène social visant à vérifier par un processus systématisé que les individus s'acquittent de la mission que leur a confiée l'entreprise en produisant les résultats comptables attendus et considérés comme à l'image de leur travail, justifiant leur emploi et donc leur appartenance à l'organisation (Munro 1996; Roberts et Scapens 1985).

Roberts (1991; 1996) propose ensuite une conceptualisation de l'*accountability*, interne à l'entreprise, considérant à la fois le rendu de comptes formalisé par les outils et le rendu de comptes informel, qui apparaît suite aux échanges physiques entre individus. Ceci conduit Roberts (1991; 1996) à conceptualiser deux dimensions de l'*accountability*: l'*accountability* hiérarchique et l'*accountability* sociale. La première dimension est définie à partir des relations qu'entretient l'employé avec la hiérarchie. La hiérarchie est conçue comme *panoptique* surveillant à distance et de manière invisible, les salariés (Foucault 1975). Elle prend forme par les objectifs que chacun des salariés doit remplir pour satisfaire les exigences de son poste. Elle est incarnée par des outils de gestion, qui sont le miroir de la réalisation de ces objectifs, puisque les résultats comptables rendent intelligibles l'accomplissement de l'exécution ou non des objectifs assignés. Elle est définie comme aliénante et individualisante (Roberts 1991; 1996; 2001b). Quant à l'*accountability* sociale, elle correspond à l'ensemble des interactions en face-à-face entre acteurs visant à rendre intelligible un comportement et rendant supportable cette *accountability* hiérarchique, que ce soit envers ses responsables hiérarchiques, par les explications qui sont apportées pour justifier le résultat comptable ou de manière indirecte, par les mécanismes de solidarité qui sont développés entre collègues subissant des conditions d'aliénation similaires. Malgré le fait que Roberts (1991;1996) suggère que ces deux dimensions soient interdépendantes, en donnant la primauté à l'*accountability* sociale, les études sur l'*accountability* en comptabilité se sont concentrées sur l'étude des outils (Ahrens 1996; Ahrens et Chapman 2002; Berry, Capps et al. 1985; Dent 1991; Ezzamel, Robson et al. 2007; Jorgensen et Messner 2010; Roberts 1990) en négligeant quelque peu la dimension interactionniste (Garfinkel 1967; Mead 1934). Par cette focalisation sur les instruments, les chercheurs en comptabilité ont privilégié l'étude des rapports entretenus entre la hiérarchie et les individus auxquels on demande des comptes. Ils ont tenté de comprendre la manière dont ce rendu de comptes visait à orienter les comportements dans telle ou telle direction (Dent 1991; Roberts 1990; Scott et Orlikowski 2012). Ils ont montré comment les niveaux inférieurs répondaient à leurs hiérarchies en produisant des comptes adaptés à leurs pratiques et croyances propres (Ahrens 1996; Ahrens et Chapman 2002; Roberts et Scapens 1985). Ils ont tenté de conceptualiser comment ces différents niveaux interagissaient les uns avec les autres (Berry, Capps et

al. 1985; Jorgensen et Messner 2010) et entraînent en conflit (Ezzamel, Robson et al. 2007), notamment lorsque les individus à qui les comptes sont demandés n'étaient pas en accord avec les orientations prises par cette hiérarchie. Toutefois en restant concentrés sur les outils, ils sont restés centrés sur les échanges d'information entre groupes et ont eu tendance à considérer les protagonistes de l'échange comme homogènes. D'autre part, en ne se focalisant que sur les relations d'autorité au sein des organisations, ils ont négligé les autres entités auxquels un individu porte allégeance et rend compte de son comportement (Arrington et Francis 1993; Messner 2009). En d'autres termes, en se concentrant sur les outils comptables, ces recherches ont négligé les autres relations de rendu de comptes qui s'opèrent autour et par les individus impliqués dans les relations d'*accountability* hiérarchiques étudiées. Par ce biais, ils ont négligé les conflits de valeurs entre individus, qui peuvent influencer l'*accountability* en tant que processus de rendu de comptes.

Le but général de cette thèse est de redonner une place centrale à ces interactions, comme le proposent Roberts (1991) et Jorgensen et Messner (2010), en étudiant l'*accountability* dans des situations sociales plurielles d'où peuvent émerger des conflits, du fait que de nombreux acteurs prennent part aux rendus de comptes. Elle vise donc à répondre à la question globale suivante :

<p><b>Comment l'<i>accountability</i> prend-elle forme dans des situations conflictuelles?</b></p>
--

Il convient alors de montrer comment les différents groupes qui opèrent autour et en interaction avec les individus à qui on demande des comptes, incluant leur hiérarchie en organisation, réalisent cette *accountability* en fonction des différents types d'interactions qui adviennent lors de ce processus. Pour réhabiliter l'importance de ces échanges sociaux, une méthodologie qualitative, d'inspiration interprétativiste critique (Ahrens, Becker et al. 2008) a été adoptée, afin de révéler à partir de données empiriques, l'importance des interactions et des conflits sur la construction du processus, soit par l'observation directe de ces échanges, soit par l'étude des interactions ressenties par les acteurs via la réalisation d'entretiens.

Pour explorer une telle question, un exemple empirique a été choisi : les projets commerciaux d'entreprise destinés à la Base de la Pyramide, un modèle d'affaires spécifique puisqu'il vise à lutter contre la pauvreté, tout en faisant du profit. Cet exemple semble particulièrement approprié pour cette recherche du fait de son caractère pluriel car composé de deux objectifs renvoyant chacun à une priorité normative différente, rendant visible la pluralité sociale pouvant conduire à des situations conflictuelles. Ainsi, par les deux thématiques que cet exemple contient, il

donne lieu, au minimum, à deux demandes de comptes : l'une autour de l'objectif de réduction de pauvreté et l'autre, en rapport avec le retour sur investissement. Or, ces deux objectifs ne sont pas forcément complémentaires et lorsqu'ils sont en conflit, ils peuvent faire naître des conflits au sein même du rendu de comptes devenu délicat puisqu'il renvoie à différents codes normatifs. Ainsi, ils peuvent susciter des discussions vives au sein des équipes, qui sont amenées à gérer ces modèles d'affaires et qui doivent prendre des décisions visant à prioriser l'un ou l'autre des objectifs.

D'un point de vue empirique, j'ai opéré en deux temps en subdivisant mon travail en fonction de deux niveaux, c'est-à-dire en étudiant d'une part, la diversité des situations d'*accountability* s'appliquant à un même individu et d'autre part, en examinant la manière dont les discussions et les oppositions entre groupes travaillant à un même niveau hiérarchique pouvaient interférer dans la manière de rendre des comptes à la hiérarchie.

Ainsi, dans une première partie, je me suis attelée à éclairer comment un individu opère quand il doit simultanément rendre des comptes sur une même action à plusieurs communautés normatives auxquelles il se dit appartenir (Messner 2009). L'*accountability* prenant forme selon les attentes des communautés qui sont régies par des codes normatifs différents, la production d'une réponse à une communauté doit être adaptée aux normes et aux valeurs de cette dernière (Schweiker 1993). Dans le cas de multiples demandes d'*accountability*, l'individu se trouve dans une situation où il doit répondre à plusieurs communautés normatives pour justifier d'une même action qu'il a commise (Arrington et Francis 1993; Messner 2009). Cette possibilité est éthiquement problématique, mais inévitable face à la tendance actuelle à demander toujours plus de transparence (Messner 2009; Roberts 2009). Pour étudier empiriquement la formation de cette *accountability* en cas de multiples demandes, j'ai interrogé les salariés RSE des entreprises cotées du CAC40, en charge du développement des projets de la Base de la Pyramide travaillant dans les sièges sociaux. Ces derniers m'ont expliqué qu'en devant répondre à une demande sociétale au nom de l'entreprise, ils étaient d'une part, appelés à rendre des comptes à la société, définie comme un ensemble flou, et d'autre part, ils devaient aligner cette réponse sur les visées de rentabilité de l'entreprise. Pour répondre à cette double demande, ils tentent de partir de leurs convictions personnelles de produire une réponse hybride, correspondant avant tout, à une réinterprétation individuelle des deux codes normatifs qui transcendent les demandes qui s'imposent à eux. Toutefois, du fait de la touche personnelle des salariés qui la produisent et de sa nature hybride, cette réponse est peu acceptée par les communautés demandeuses de comptes. La réalisation de l'*accountability* envers la hiérarchie est donc remise en cause. Quand la réponse proposée est rejetée, les salariés qui la produisent se sentent eux-mêmes évincés, car ils

se sont identifiés à cette réponse. Pour pouvoir dépasser ce sentiment d'éviction personnelle, ils cherchent du réconfort auprès de personnes qui adhèrent à la réponse d'*accountability* qu'ils proposent, c'est-à-dire la version hybridée des deux codes normatifs originaux. Se forme alors une nouvelle communauté autour de cette hybridation. Elle est transverse à plusieurs entreprises, puisqu'elle regroupe, entre autres, les différents salariés développant pour différentes organisations des projets destinés à la Base de la Pyramide. Au sein de cette nouvelle communauté, des comptes sont rendus autour de l'avancement des projets. Face à l'impossibilité de rendre des comptes, une communauté alternative d'*accountability* se forme. Au sein du processus un déplacement des communautés normatives auxquelles on rend des comptes s'est opéré.

Dans une seconde partie empirique, je me suis intéressée aux relations que pouvaient entretenir différents groupes d'un même niveau hiérarchique, en partant de l'idée développée par Strauss (1964; 1993) selon laquelle les règles de fonctionnement d'un groupe sont le résultat de constantes négociations entre les individus travaillant ensemble. Une telle introduction théorique laisse poindre que la production de comptes pourrait résulter de négociations entre pairs et que par conséquent, la réalisation de l'*accountability* hiérarchique pourrait être influencée par les interactions entre les membres d'un même groupe. Pour étudier comment les interactions entre les individus qui évoluent au même niveau hiérarchique peuvent influencer l'*accountability*, j'ai opté pour une situation où les discussions entre pairs pouvaient être nombreuses et tumultueuses, du fait de l'introduction d'un nouvel objectif : celui de la réduction de la pauvreté. J'ai fait l'hypothèse que la gestion de cet objectif, en concordance avec d'autres objectifs plus classiques de profits économiques, est complexe et difficilement acceptée par une partie des salariés, percevant les populations pauvres comme non solvables. En étudiant les salariés d'une filiale d'un grand groupe coté, développant un modèle d'affaires destiné aux populations les plus pauvres, j'ai montré qu'une partie des salariés locaux, parce qu'ils voulaient être rattachés au monde occidental, ne souhaitaient pas que soient élaborés des projets dirigés vers la population de villageois. Ils identifiaient ces populations au monde en développement, auquel ils ne veulent pas être rattachés. J'ai montré que pour signifier ce désaccord, ces salariés agissaient pour empêcher leurs collègues de démontrer que ce modèle d'affaires était rentable, et par ce biais contrariaient le rendu des comptes des salariés travaillant dans la population rurale. Pour supporter ces obstacles appliqués au rendu de comptes, les salariés se tournent vers des groupes qui comprennent la raison du rejet, c'est-à-dire qui valorisent le monde rural, en saisissent les besoins et perçoivent les impacts positifs du projet sur cette population. Une fois encore, les salariés dont l'*accountability*

hiérarchique est contrariée par les actions de leurs pairs se tournent vers des groupes d'individus extérieurs à l'entreprise : les villageois.

Ces deux études empiriques ont permis de mettre en évidence un certain nombre de contributions spécifiques à chacun des cas étudiés. Ces contributions sont résumées dans le tableau suivant :

	<b>Etude 1 : salariés du siège</b>	<b>Etude 2 : le cas malien</b>
Contributions liées au cadre théorique	Mise en évidence de l'intervention personnelle du salarié qui répond à la demande d' <i>accountability</i> , puisqu'il propose une réponse alignée sur une réinterprétation opérée selon ses valeurs et ses croyances personnelles.	Mise en évidence d'un déplacement de la fracture postcoloniale basée originalement entre l'Orient et l'Occident, vers une dichotomie : élite urbaine / populations pauvres rurales des anciennes populations colonisées.
Contributions liées à la compréhension de l' <i>accountability</i>	Quand l' <i>accountability</i> d'un salarié est perturbée, car la réponse qu'il propose est trop éloignée du code normatif régissant la/les demande/s, une communauté alternative d' <i>accountability</i> se forme autour du nouveau code normatif, émanant de la réponse d' <i>accountability</i> produite après la représentation individuelle des demandes par le salarié.	Un groupe peut tenter de contrarier l' <i>accountability</i> d'un autre groupe s'il s'oppose à la mission du deuxième groupe. Ainsi une relation d' <i>accountability</i> n'est pas uniquement bipartite.
		Au sein d'une relation d' <i>accountability</i> sociale, les différents niveaux hiérarchiques des différents salariés qui constituent cette nouvelle communauté, peuvent être utilisés au nom d'une cause commune pour rétablir un processus d' <i>accountability</i> hiérarchique contrarié.
		Si l' <i>accountability</i> d'une communauté est perturbée pour une cause précise, les salariés qui doivent rendre des comptes développent une allégeance envers les bénéficiaires de cette cause, qui sont reconnaissants de leur travail.

Tableau de synthèse : Ensemble des contributions spécifiques aux deux études empiriques visant à réintégrer la pluralité sociale dans la conceptualisation de l'*accountability*

Au-delà de ces contributions spécifiques, des apports généraux se dégagent de ces deux études. Elles permettent d'apporter une réponse globale à la question générale de cette thèse. Je me propose de les développer dans la partie qui suit.

## 2 Contributions générales

Les deux situations empiriques développées dans cette thèse montrent que la réintroduction de l'étude de la pluralité sociale, c'est-à-dire des multiples interactions (Jorgensen et Messner 2010), au sein l'*accountability* conduit à mettre en lumière des **ruptures dans ce processus** itératif en trois temps. Ces ruptures semblent avoir un caractère temporaire, puisque les salariés exposent dans les deux cas empiriques qu'ils développent des techniques d'*accountability* notamment tournées vers l'extérieur de l'entreprise ; ceci pour rendre supportable cette situation et surtout, trouver le temps nécessaire pour convaincre la hiérarchie du bienfondé de l'action malgré les complications. Si ces ruptures ont des origines variées, elles proviennent toutes de perceptions divergentes d'acteurs impliqués de manière plus ou moins directe dans le processus de rendu de comptes, et qui portent un regard différent sur l'objet du rendu de comptes. Elles mettent donc en avant l'importance des perceptions individuelles de l'objet autour duquel il faut rendre compte et donc de la réinterprétation personnelle pour apporter les preuves que le travail est rempli. En d'autres termes, au-delà des habitudes des groupes et des interactions entre leurs membres (Ahrens 1996; Ahrens et Chapman 2002), **leurs croyances, les expériences personnelles et les convictions propres influencent la manière dont le rendu de comptes prend forme, que ce soit pour le formaliser envers une autorité, ou bien pour le contraindre**. En somme, les perceptions individuelles d'un même objet sont à l'origine de ces ruptures d'*accountability*. Par conséquent, la réalisation de ***l'accountability* hiérarchique est loin d'être automatique ou linéaire entre une autorité organisationnelle et des employés à qui on demande des comptes**, et ceci malgré la pression infligée à l'individu qui doit rendre compte à la hiérarchie de l'organisation dans laquelle il travaille (Roberts 1991). **D'autres groupes d'acteurs, plus ou moins visibles agissent sur l'accountability hiérarchique et la rendent plus ou moins facilement réalisable**. Ils renforcent le caractère aliénant de l'*accountability* hiérarchique. Ces groupes peuvent être, selon les deux cas étudiés, soient des autorités hiérarchiques renvoyant à des communautés normatives auxquels l'individu appartient, soient des groupes d'individus travaillant au sein de l'organisation et s'opposant au travail de leurs collègues. Ils sont donc plus ou moins visibles. **La réalisation de cette accountability est donc rendue plus difficilement réalisable par la multiplication des interactions sociales**, conduisant à des situations conflictuelles. Cette complexification du rendu de comptes envers la hiérarchie ne supprime pas cette obligation : les résultats des deux études démontrent que sans la satisfaction de leurs hiérarchies, les salariés dont l'*accountability* hiérarchique est troublée cherchent par des moyens détournés à obtenir la reconnaissance de leur travail au sein de leur organisation. Toutefois, les objectifs étant plus compliqués à atteindre, leurs missions

sont moins faciles à réaliser. Au final, leurs compétences sont questionnées, la justification de leur place au sein de l'organisation est discutée et leurs identités professionnelles sont ébranlées. En somme, **la réaction de la personne faisant face à une rupture d'*accountability* est d'autant plus violente, que cette dernière conduit à remettre en cause la capacité du salarié à remplir sa mission et ébranle par ce biais, son identité professionnelle.**

Afin de justifier leur travail et leurs capacités à réaliser leurs missions, **les salariés créent et se tournent vers de nouvelles communautés envers lesquelles ils rendent alors des comptes.** Ils cherchent par ce biais à défendre leur identité professionnelle, puisque cette nouvelle communauté, en acceptant la réponse d'*accountability*, confirment qu'ils sont capables de remplir leur mission. Ces nouvelles communautés, où des comptes sont rendus en face-à-face, s'apparentent à des *accountability* sociales (Roberts 1991; 1996). Elles prennent forme par l'exclusion, regroupant des personnes parce qu'elles subissent les mêmes rejets conduisant à complexifier la réalisation de l'*accountability* hiérarchique ou parce qu'elles sont étroitement liées à la raison de l'éviction. Dit autrement, ces communautés d'échanges de comptes regroupent des individus, car ils partagent des normes, des valeurs et des croyances qui sont rejetées par une partie de leur communauté professionnelle. Ainsi, **face aux ruptures dans les processus d'*accountability* envers la hiérarchie, des communautés normatives spécifiques donnant lieu à des processus internes de rendu de comptes, se forment suite à des évictions.**

Une telle conclusion renforce l'importance de l'*accountability* sociale et sa fonction apaisante, face à une situation d'*accountability* hiérarchique aliénante (Roberts 1991; 1996). Ces formes d'*accountability* émergent dans les deux cas pour se substituer temporairement à l'*accountability* hiérarchique défaillante. Tout comme dans la conceptualisation de Roberts (1991; 1996), ces *accountability* sociales permettent à l'*accountability* hiérarchique de se réaliser dans le temps long. En revanche, dans un espace temporel restreint, la forme interactionnelle et apaisante du rendu de comptes, remplace le transfert de preuves envers l'autorité de l'organisation, qui apparaît comme difficilement réalisable. En somme, contrairement au dessin que trace Roberts (1991; 1996) où les deux dimensions de l'*accountability* se réalisent simultanément pour se compléter et se renforcer, **dans les situations de conflit, causées par l'intervention d'acteurs externes au processus d'*accountability* hiérarchique, l'*accountability* sociale se supplée à l'*accountability* hiérarchique.**

De tels résultats illustrent donc l'idée conceptualisée par Roberts (1991; 1996) selon laquelle les *accountability* sont multiples, du fait de la diversité des acteurs qui évoluent au sein d'une même organisation. Toutefois, deux grandes catégories

semblent pouvoir être mises en avant. On trouve d'une part les salariés qui vont chercher du réconfort auprès des personnes ayant des missions similaires aux leurs et subissant des conditions d'*accountability* similaires. On trouve d'autre part, la mise en place de relations d'*accountability* envers des groupes localisés à l'extérieur de l'organisation, et qui se trouvent directement concernés par la cause qui provoque la complication de l'*accountability* hiérarchique. Dans le premier cas empirique, ces deux groupes se confondent. Par conséquent ces catégories ne sont pas exclusives.

Concernant ces *accountability* sociales, Roberts (1991; 1996) les conceptualise comme prenant forme uniquement à l'intérieur des organisations, puisqu'il cherche à comprendre comment l'individu construit son identité au travail par l'*accountability*. Les résultats empiriques de ce cas poussent à repenser la définition du cadre d'analyse de l'*accountability* en général et de l'*accountability* sociale en particulier, puisqu'ils montrent que, face à des difficultés internes à l'organisation, les individus s'affranchissent de ces frontières organisationnelles et définissent des rendus de comptes de manière transverse, c'est-à-dire de l'organisation vers l'extérieur. Cette délimitation choisie par Roberts (1991; 1996) semble donc être discutable. Une telle observation renforce donc le rendu de comptes en tant que phénomène interactionniste. Il semble, par conséquent, n'être défini que par les réseaux d'échanges des individus par rapport à des types d'actions, qui se déroulent en rapport aux organisations. C'est donc les interactions entre individus qui définissent l'étendue des *accountability* sociales et non les organisations pour lesquelles les actions sujettes aux rendus de comptes sont réalisées.

### 3 Pistes de recherche

Globalement, ce travail met en évidence l'influence que pouvaient avoir les interactions sociales sur le processus de rendu de comptes, notamment celui dirigé vers la hiérarchie, principalement formalisé par des outils de gestion. Il a montré que ces interactions, qu'elles proviennent de communautés extérieures ou internes à l'organisation, pouvaient se révéler conflictuelles, et complexifier la trajectoire longiligne de l'*accountability*. Toutefois, cette mise en lumière a été opérée à partir d'un exemple considéré comme extrême, permettant ainsi de noter de manière visible l'influence de la pluralité sociale sur le processus d'*accountability*.

Premièrement, pour étudier l'influence des demandes multiples qui s'adressent à un individu, l'exemple retenu, les modèles d'affaires destinés aux plus démunis contiennent en eux-mêmes deux ensembles normatifs distincts. Plus précisément, la première étude met en avant que les deux communautés qui demandent des comptes, sont incluses dans la mission du salarié à qui il est demandé de répondre à la demande



sociétale au nom de l'entreprise. Les dilemmes personnels dus à la multiplicité des communautés auxquelles l'individu se dit appartenir, ne sont étudiés que selon le prisme d'une double demande contenu dans la mission du salarié travaillant à la RSE (Arrington et Francis 1993). Dans d'autres cas de figure, notamment quand les communautés demandeuses de comptes n'ont pas d'autres liens que l'individu lui-même, il est possible que ce dernier opère différemment, notamment par découplage (Meyer et Rowan 1977), ou selon un processus d'hypocrisie organisationnelle (Brunsson 1993), afin de traiter de manière disjointe les différentes demandes qui s'imposent à lui et de reléguer ainsi les dilemmes éthiques (Messner 2009). C'est pourquoi, j'estime que la compréhension empirique du phénomène du rendu de comptes d'un individu face à de multiples demandes d'*accountability*, dans cette étude, est incomplète. Ainsi, il semble intéressant de poursuivre les recherches sur ce sujet pour saisir comment, individuellement les individus se construisent face aux diverses demandes normatives de comptes qui s'imposent à eux (Sinclair 1995).

Deuxièmement, pour étudier les interactions entre employés évoluant au même niveau d'une organisation, et voir comment les discussions entre ces pairs, au-delà d'un soutien mutuel (Roberts 1991), influent sur le processus de rendu de comptes, c'est une situation extrêmement conflictuelle qui a été retenue. Ces résultats révélant des rapports conflictuels sont également propres à l'objet d'étude. Ainsi, si l'objet choisi pour explorer l'influence de la pluralité sociale permet par sa nature de mettre en évidence l'impact de cette pluralité, il conduit à faire reposer des conclusions sur un scénario où les tensions sont extrêmes. Comme l'a noté Strauss (1964; 1993), le conflit est inhérent à toute organisation, mais il n'est pas forcément toujours visible, car il conduit à l'élaboration de compromis. Le conflit est donc probablement souvent plus estompé que ce que relèvent les cas de cette thèse. Il me semble par conséquent, intéressant de poursuivre l'exploration de l'étude des échanges de comptes, non formalisés par les systèmes comptables entre les différents acteurs des organisations (Jorgensen et Messner 2010), autour de situations et d'objets plus consensuels, afin d'approfondir la connaissance générale sur le processus de formation de l'*accountability* en organisation.

De plus, les cas empiriques étant développés selon un horizon temporel plutôt court ; les données ayant été récoltées à des moments spécifiques du développement des modèles d'affaires destinés à la Base de la Pyramide, c'est-à-dire lors du lancement du projet, la résistance aux actions en faveur de la réduction de la pauvreté est encore forte. Par conséquent, l'étude des ruptures de l'*accountability* processus de rendu de comptes a été privilégiée sur les compromis trouvés par les différents groupes pour que l'*accountability* envers la hiérarchie soit possible. En somme, j'invite à poursuivre les études pour comprendre dans la durée d'une part, comment ces ruptures

sont dépassées afin de rétablir sur le temps long le processus d'*accountability* et d'autre part, voire si ces ruptures sont inhérentes aux processus, spécifiques à certaines phases ou si elles s'atténuent dans certaines phases.



## BIBLIOGRAPHIE

- Adams, C. et Whelan, G. (2009). "Conceptualising future change in corporate sustainability reporting." *Accounting, Auditing & Accountability Journal* **22**(1): 118-143.
- Ahrens, T. (1996). "Style of Accountability." *Accounting Organizations and Society* **21**(2/3): 139-173.
- Ahrens, T., Becker, A., et al. (2008). "The future(s) of interpretive accounting research—A polyphonic response from beyond the metropolis." *Critical Perspective on Accounting* **19**(6): 840-866.
- Ahrens, T. et Chapman, C. S. (2002). "The structuration of legitimate performance measures and management: day-to-day contests of accountability in a U.K. restaurant chain." *Management Accounting Research* **13**: 151-171.
- Alam, M., Lawrence, S., et al. (2004). "Accounting for economic development in the context of post-colonialism: The Fijian experience." *Critical Perspective on Accounting* **15**: 135-157.
- Alcadipani, R. et Reis Rosa, A. (2011). "From Global Management to Glocal Management: Latin American Perspectives as a Counter-Dominant Management Epistemology." *Canadian Journal of Administrative Sciences* **28**: 453-466.
- Alvesson, M. (2003). "Beyond neopositivists, romantics, and localists: A reflexive approach to interviews in organizational research." *Academy of Management Review* **28**(1): 13-33.
- Alvesson, M. et Sandberg, J. (2013). "Has management studies lost its way? Ideas for more imaginative and innovative research." *Journal of Management Studies* **50**(1): 128-152.
- Amin, S. (1976). *Unequal development: An Essay on the Social Formation of Peripheral Capitalism*. Sussex, The Harvester Press.
- Anderson, J. et Billou, N. (2007). "Serving the world's poor: innovation at the base of the economic pyramid." *Journal of Business Strategy* **28**(2): 14-21.
- Anderson, J. et Markides, C. (2007). "Strategic innovation at the Base of the Pyramid." *MIT Sloan Management Review* **49**(1): 83-88.
- Annisette, M. (2000). "Imperialism and the professions: the education and certification of accountants in Trinidad and Tobago." *Accounting Organizations and Society* **25**: 631-659.
- Annisette, M. (2003). "The colour of accountancy: examining the salience of race in a professionalisation project." *Accounting Organizations and Society* **28**: 639-674.
- Annisette, M. (2004). "The true nature of the World Bank." *Critical Perspective on Accounting* **15**(3): 303-323.
- Annisette, M. et Neu, D. (2004). "Accounting and empire: an introduction." *Critical Perspective on Accounting* **15**(1): 1-4.
- Annisette, M. et Trivedi, V. U. (2013). "Globalization, paradox and the (un)making of identities: Immigrant Chartered Accountants of India in Canada." *Accounting Organizations and Society* **38**(1): 1-29.
- Ansari, S., Munir, K., et al. (2012). "Impact at the 'Bottom of the Pyramid': The Role of Social Capital in Capability Development and Community Empowerment." *Journal of Management Studies* **49**(4): 813-842.
- Archel, P., Javier, H., et al. (2011). "The institutionalization of unaccountability: Loading the dice of Corporate Social Responsibility discourse." *Accounting Organizations and Society* **36**: 327-343.
- Armstrong, P. (1987). "The rise of accounting controls in British capitalist enterprises." *Accounting Organizations and Society* **12**(5): 415-436.

- Arora, S. et Romijn, H. (2012). "The empty rhetoric of poverty reduction at the base of the pyramid." *Organization* **19**: 481-505.
- Arrington, C. E. et Francis, J. R. (1993). "Giving Economic Accounts: Accounting as cultural practice." *Accounting Organizations and Society* **18**(2/3): 107-124.
- Baker, M. et Roberts, J. (2011). "All in the mind? Ethical identity and the allure of corporate responsibility." *Journal of Business Ethics* **101**: 5-15.
- Banerjee, S. B. (2003). "Who Sustains Whose Development? Sustainable Development and the Reinvention of Nature." *Organization Studies* **24**(1): 143-180.
- Banerjee, S. B. et Linstead, S. (2004). "Masking subversion: Neocolonial embeddedness in anthropological accounts of indigenous management." *Human Relations* **57**(2): 221-247.
- Banerjee, S. B. et Linstead, S. A. (2001). "Globalization, Multiculturalism and Other Fictions: Colonialism for the New Millennium?" *Organization* **8**(4): 683-722.
- Banerjee, S. B. et Prasad, A. (2008). "Introduction to the special issue on "Critical reflections on management and organizations: a postcolonial perspective"." *Critical Perspectives on International Business* **4**(2/3): 90-98.
- Battilana, J. et Dorado, S. (2010). "Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations"." *Academy of Management Journal* **53**(6): 1419 - 1440.
- Beaud, S. et Weber, F. (2010). *Guide de l'enquête de terrain*. Paris, La découverte.
- Becker, H. (1963). *Outsiders*. Glencoe (IL), Free Press Of Glencoe.
- Becker, H. (1998). *Tricks of the Trade: How to Think about Your Research While You're Doing It*. Chicago, Chicago University Press.
- Berger, P. et Luckman, T. (2006). *La construction sociale de la réalité*. Paris, A. Colin.
- Berland, N., Stolowy, H., et al. (2013). "Les données empiriques de l'article de recherche." *Comptabilité Contrôle Audit* **19**(1): 3-5.
- Berry, A. J., Capps, T., et al. (1985). "Management control in an area of the NCB: Rationales of accounting practices in public enterprise." *Accounting Organizations and Society* **10**(1): 1985.
- Bert, J.-F. (2011). *Introduction à Michel Foucault*. Paris, La Découverte.
- Bhabha, H. (1994). *The location of culture*. New York, Routledge.
- Blowfield, M. et Frynas, J. G. (2005). "Editorial Setting new agendas: critical perspectives on Corporate Social Responsibility in the developing world." *International Affairs* **81**(3): 499-513.
- Blumer, H. (1969). The methodological position of symbolic interactionism. Blumer, H. Symbolic interactionism, perspective and method. Berkeley and Los Angeles, California, University of California press.
- Boehe, D. M. et Barin Cruz, L. (2010). "Corporate social responsibility, product differentiation strategy and export performance." *Journal of Business Ethics* **91**: 325-346.
- Boland, R. J. et Schultze, U. (1996). Narrating accountability: cognition and the production of the accountable self. Munro, R. and Mouritsen, J. Accountability: Power, Ethos & The Technologies of Managing. London, International Thomson Business Press: 63-81.
- Bourdieu, P. (1970). *La Reproduction*. Paris, Les Editions de Minuit.
- Bourdieu, P. (1980). *Le Sens pratique*. Paris, Les Editions de Minuit.
- Bourdieu, P. (1997). "Le champ économique." *Actes de la recherches en sciences sociales* **119**: 48-66.
- Bourdieu, P. (2001). *Science de la science et réflexivité*. Paris, Raison d'agir.
- Brunsson, N. (1993). "Ideas and actions: Justification and hypocrisy as alternatives to control." *Accounting Organizations and Society* **18**(6): 489-506.

- Burchell, S., Clubb, C., et al. (1980). "The roles of accounting in organizations and society." *Accounting Organizations and Society* **5**(1): 5-27.
- Burrell, G. et Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life*. Aldershot, Arena.
- Busch, T. et Hoffmann, V. H. (2009). "Ecology-Driven Real Options: An Investment Framework for Incorporating Uncertainties in the Context of the Natural Environment." *Journal of Business Ethics* **90**: 295-310.
- Butler, J. (2005). *Trouble dans le genre: Le féminisme et la subversion de l'identité* Paris, La découverte.
- Butler, J. (2007). *Le récit de soi*. Paris, Presse Universitaire de France.
- Chandler, A. D. (1977). *The visible hand: The managerial revolution in American business*. Cambridge, Brknap Press of Harvard University press.
- Chappell, H. W. J. et Keech, W. R. (1985). "A New View of Political Accountability for Economic Performance." *The American Political Science Review* **79**(1): 10 - 27.
- Chatterjee, S. (2013 (Forthcoming)). "Engaging with an emergent metanarrative: a critical exploration of the BOP proposition." *Organization* **0**(0).
- Cho, C. H., Roberts, R., et al. (2010). "The language of US corporate environmental disclosure." *Accounting Organizations and Society* **35**(4): 431-443.
- Christensen et Hart. (2002). "The great leap; Driving innovation from the Base of the Pyramid." *MIT Sloan Management Review* **44**(1): 51-56.
- Cooper, D. et Ezzamel, M. (2013). "Globalization discourses and performance measurement systems in a multinational firm." *Accounting Organizations and Society* **38**(4): 288-313.
- Cooper, D. et Hopper, T. (1987). "Critical Study in Accounting." *Accounting Organizations and Society* **12**(5): 407-414.
- Cooper, D. et Morgan, W. (2008). "Case study research in accounting." *Accounting Horizon* **22**(2): 159-178.
- Cooper, S. M. et Owen, D. L. (2007). "Corporate social reporting and stakeholder accountability: The missing link." *Accounting Organizations and Society* **32**: 649- 667.
- Corbin, J. et Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research*. Los Angeles, Sage Publications.
- Couzens Hoy, D. (1984). Introduction. Couzens Hoy, D. Foucault: A Critical Reader. Bruxelles, De Boeck: 11-37.
- Crozier, M. et Friedberg (1977). *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*. Paris, Seuil.
- Darnot, P. et Laval, C. (2010). *La nouvelle raison du monde, essai sur la société néolibérale*. Paris, La Découverte.
- Davidson, A. I. (1989). Archéologie, Généalogie, Ethique. Couzens Hoy, D. Lectures critiques. Bruxelles, De Boeck: 243-255.
- Déjean, F. (2004). Contribution à l'étude de l'investissement socialement responsable - Les stratégies de légitimation des sociétés de gestion - . *CREFIGE*. Paris, Paris Dauphine. **Doctorat en Sciences de Gestion: 250**.
- Déjean, F., Gond, J.-P., et al. (2004). "Measuring the unmeasured: An institutional entrepreneur strategy in an emerging industry." *Human Relations* **57**(6): 741-764.
- Dent, J. (1991). "Accounting and organizational cultures: A field study of the emergence of a new organizational reality." *Accounting Organizations and Society* **16**(8): 705-732.
- Derrida, J. (1967). *De la grammatologie* Paris, Editions de Minuit.
- Devereux, G. (1980). *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*. Paris, Flammarion.

- Dewey, J. (1903). *Studies in Logical Theory*. Chicago, The University of Chicago Press.
- Dimaggio, P. J. et Powell, W. W. (1983). "The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields." *American Sociological Review* **48**(2): 147-160.
- Dreyfus, H. et Rabinow, P. (1984a). *L'analytique interprétative de l'éthique. Michel Foucault, un parcours philosophique*. Paris, Gallimard: 347-364.
- Dreyfus, H. L. et Rabinow, P. (1984b). *Michel Foucault, un parcours philosophique*. Paris, Gallimard.
- Dumez, H. (2008). "De l'obligation de rendre des comptes ou Accountability." *Gérer et Comprendre* **91**: 4-8.
- Ericksen, E. (1963). *Childhood and Society*. New York, Norton.
- Ericksen, E. (1968). *Identity, Youth and Crisis*. London, Faber & Faber.
- Escobar, A. (1988). "Power and Visibility: Development and the Invention and Management of the Third World." *Cultural Anthropology* **3**(4): 428-443.
- Escobar, A. (1994). *Encountering Development*. Princeton, Princeton University Press.
- Ezzamel, M. (2009). "Order and accounting as a performative ritual: Evidence from ancient Egypt." *Accounting Organizations and Society* **34**: 348- 380.
- Ezzamel, M., Robson, K., et al. (2007). "Discourse and institutional change: "Giving accounts" and accountability." *Management Accounting Research* **18**: 150- 171.
- Fanon, F. (1952). *Peau noire, masques blancs*. Paris, Points.
- Fanon, F. (1961). *Les Damnés de la terre*. Paris, La découverte.
- Fayol, H. (1917). *Administration industrielle et générale: prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*. Paris, Dunod.
- Flanagan, W. et Whiteman, G. (2007). "'AIDS is Not a Business": A Study in Global Corporate Responsibility - Securing Access to Low-cost HIV Medications." *Journal of Business Ethics* **73**: 65-75.
- Flaubert, G. (1929). Lettre du 23 octobre 1865 à Mademoiselle Leroyer de Chantepie. Correspondance. Paris, Louis Conard: 111.
- Foucault, M. (1961). *Histoire de la folie à l'âge classique*. Paris, Gallimard.
- Foucault, M. (1963). *Naissance de la clinique. Une archéologie du regard médical*. Paris, Presse Universitaire de France.
- Foucault, M. (1966). *les mots et les choses*. Paris, Gallimard
- Foucault, M. (1969). *L'archéologie du savoir*. Paris, Gallimard.
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir: Naissance de la prison*. Paris, Gallimard.
- Foucault, M. (1976). *Histoire de la sexualité, tome I : La Volonté de savoir*. Paris, Gallimard.
- Ent b' t ks+L - '0866(- !Ont un h ds r` un h + d n s d m` udb R- G` rt l h d n d f l r s q d ` Paris le 13 octobre 1977. Umi: 240-256.
- Foucault, M. (1978a). "Dialogue sur le Pouvoir", Entretien avec les étudiants de Los Angeles. Wade. Chez Foucault. Los Angeles, Circabook: p 4-22.
- Foucault, M. (1978b). "La société disciplinaire en crise." *Asahi Jaanaru* **19**(12 mai 1978): Conférence à l'institut franco-japonais de Kansai, à Kyoto, le 18 avril 1978.
- Foucault, M. (1981). "Les mailles du pouvoir (As malhas do poder)." *Barbarie* **4**(été): p 23-27.
- Foucault, M. (1983). On the genealogy of ethics: an overview of work in progress. Dreyfus, H. and Rabinow, P. Michel Foucault, *Beyond Structuralism and Hermeneutics*,. Chicago, University of Chicago press: 253-280.
- Foucault, M. (1984a). "Foucault". Huisman. Dictionnaire des philosophes. Paris, P.U.F. **1**: 942 - 944.
- Foucault, M. (1984b). *Histoire de la sexualité II: L'usage des plaisirs*. Paris, Gallimard.

- Foucault, M. (1984c). *Histoire de la sexualité III: Le souci de soi*. Paris, Gallimard.
- Foucault, M. (1984d). "Le souci de la vérité." *Magazine littéraire* **207**(mai ): 18-23.
- Foucault, M. (1984e). "Qu'est ce que les lumières?" *Magazine littéraire* **207**(mai): 35-39.
- Foucault, M. (2001). *L'Herméneutique du sujet : Cours au collègue de France. 1981-1982*. Paris, Gallimard.
- Foucault, M. et Deleuze, G. (1972). "Les intellectuels et le pouvoir." *L'Arc* **49**(2<sup>o</sup> trimestre): 3-10.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management : a stakeholder approach*. Boston, Pitman.
- Frenkel, M. (2008). "The multinational corporation as a third space: rethinking international management discourse on knowledge transfer through Homi Bhabha." *Academy of Management Review* **33**(4): 924-942.
- Frenkel, M. et Shenhav, Y. (2003). "From Americanization to Colonization: The Diffusion of Productivity Models Revisited." *Organization Studies* **24**(9): 1537-1561.
- Frenkel, M. et Shenhav, Y. (2006). "From Binarism Back to Hybridity: A Postcolonial Reading of Management and Organization Studies." *Organization Studies* **27**(6): 855-876.
- Friedland, R. et Alford, R. (1991). Bringing society back in: symbols, practices, and institutional contradictions. Powell, W. W. and DiMaggio, P. J. The new institutionalism in organizational analysis. Chicago, Chicago university press: 223-262.
- Gallhofer, S., Haslam, J., et al. (2011). "The accountancy profession and the ambiguities of globalisation in a post-colonial, Middle Eastern and Islamic context: Perceptions of accountants in Syria." *Critical Perspective on Accounting* **22**: 376-395.
- Garette, B. et Karnani, A. (2010). "Challenges in Marketing Socially useful goods to the poor." *California Management Review* **52**(4): 29-47.
- Garfinkel, H. (1967). *Studies in Ethnomethodology*. Cambridge, Polity Press.
- Garfinkel, H. (2007). *Recherches en ethnométhodologie*. Paris, Puf.
- Gendron, Y. et Baker, R. (2005). "On Interdisciplinary Movements: The Development of a Network of Support Around Foucaultian Perspectives in Accounting Research." *European Accounting Review* **14**(3): 525-569.
- Gendron, Y. et Spira, L. F. (2010). "Identity narratives under threat: A study of former members of Arthur Andersen." *Accounting Organizations and Society* **35**: 275-300.
- Giddens, A. (1977). "Habermas's Social and Political Theory." *American Journal of Sociology* **83**(1): 198-121.
- Giddens, A. (1979). *Central Problems in Social Theory: Action, Structure, and Contradiction in Social Analysis*. Berkeley, University of California Press.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of Society*. Cambridge, Polity Press.
- Giddens, A. (1987). *La constitution de la société*. Paris, Puf.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and Self-Identity*. Cambridge, Polity Press.
- Glaser, B. G. et Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York, A. de Gruyter.
- Goffman, E. (1961). *Asylums: Essays on the Social Situation of Mental Patients and Other Inmates*. New York City, Anchor Books.
- Goffman, E. (1963). *Behavior in Public Places*. New York, The Free Press.
- Goffman, E. (1968). *Asiles, études sur les conditions sociales des malades mentaux*. Paris, Les éditions de minuit.
- Goffman, E. (1973a). *La mise en scène de la vie quotidienne I: la présentation de soi*. Paris, Les éditions de minuit.
- Goffman, E. (1973b). *La mise en scène de la vie quotidienne II: les relations en public*. Paris, Les éditions de minuit.



- Goffman, E. (1974). *Les rites d'interaction*. Paris, Les éditions de minuit.
- Goffman, E. (1975). *Stigmate, les usages sociaux des handicaps*. Paris, Les éditions de minuit.
- Goffman, E. (1987). *Façon de parler*. Paris, Les éditions de minuit.
- Goffman, E. (1991). *Les cadres de l'expérience*. Paris, Les éditions de minuit.
- Gond, J.-P. (2006). Contribution à l'étude du concept de la performance sociétale de l'entreprise, *Fondements théoriques, construction sociale, impact financier*. Toulouse, Toulouse I. **Doctorat en Sciences de gestion**: 626.
- Goodall, K. et Roberts, J. (2003). "Repairing Managerial Knowledge-Ability over Distance." *Organization Studies* **24**(7): 1153-1175.
- Graham, C. (2010). "Accounting and the construction of the retired person." *Accounting Organizations and Society* **35**: 23 - 46.
- Gramsci, A. (1971). *Selections from the Prison notebooks*. New York, International Publishers.
- Gray, R. (1992). "Accounting and environmentalism: An exploration of the challenge of gently a accounting for accountability, transparency and sustainability." *Accounting Organizations and Society* **17**(5): 399-425.
- Gray, R. (2002). "The social accounting project and Accounting Organizations and Society, Privileging engagement, imaginings, new accountings and pragmatism over critique?" *Accounting Organizations and Society* **27**: 687-708.
- Gray, R. (2010). "Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability... and how would we know? An exploration of narratives of organizations and the planet." *Accounting Organizations and Society* **35**: 47-62.
- Gray, R., Dey, C., et al. (1997). "Struggling with the praxis of social accounting: Stakeholders, accountability, audits and procedures." *Accounting Auditing & Accountability Journal* **10**(3): 325-364.
- Gray, R., Owen, D., et al. (1996). *Accounting and accountability, change and challenges in corporate social and environmental reporting*. London, Prentice Hall.
- Greenwood, R., Oliver, C., et al. (2008). Introduction. Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. and Suddaby, R. *The sage Handbook of organizational institutionalism*. Los Angeles: 1-46.
- Habermas, J. (1971). Technology and Science as "Ideology". Habermas, J. *Toward a rational society*. London, Heinemann: 81-122.
- Habermas, J. (1987a). *Théorie de l'agir communicationnel I: Rationnalité de l'action et rationalisation de la société*. Paris, Fayard.
- Habermas, J. (1987b). *Théorie de l'agir communicationnel II: Pour une critique de la raison fonctionnaliste*. Paris, Fayard.
- Hahn, R. (2009). "The ethical rational of business for the Poor- integrating the concepts Bottom of the Pyramid, Sustainable Development, and Corporate Citizenship." *Journal of Business Ethics* **84**: 313-324.
- Harjula, L. (2007). "Tensions between Venture Capitalists' and Business-Social Entrepreneurs' Goals, Will Bottom-of-the-Pyramid Strategies Offer a Solution." *Greener Management International*: 79-87.
- Hill, C. W. L. et Jones, T. M. (1992). "Stakeholder - Agency Theory." *Journal of Management Studies* **29**(2): 131-154.
- Hoffman, A. J. (1999). "Institutional evolution and change: Environmentalism and the U.S chemical industry." *Academy of Management Journal* **42**(4): 351-371.
- Hood, C. (1995). "The 'New Public Management' in the 1980's variations on a theme." *Accounting Organizations and Society* **20**(2/3): 93 - 109.
- Hopper, T., Storey, J., et al. (1987). "Accounting for accounting: towards the development of dialectical view." *Accounting Organizations and Society* **12**(5): 437-456.

- Hopwood, A. (1976). "Editorial - The path ahead." *Accounting Organizations and Society* **1**(1): 1 - 4.
- Hopwood, A. (1983). "On trying to study accounting in the contexts in which it operates." *Accounting Organizations and Society* **8**(2/3): 287 - 305.
- Hopwood, A. (1994). "Accounting and everyday life: an introduction." *Accounting Organizations and Society* **19**(3): 299 - 301.
- Hopwood, A. G. (1987). "The archaeology of Accounting Systems." *Accounting Organizations and Society* **12**(3): 207-234.
- Hoskin, K. (1996). The 'awful idea of accountability': inscribing people into the measurement of objects. Munro, R. and Mouritsen, J. *Accountability: power, ethos and the technologies of managing*. London, International Thomson Business Press: 265–282.
- Hoskin, K. et Macve, R. H. (1986). "Accounting and the examination : a genealogy of disciplinary power." *Accounting Organizations and Society* **11**(2): 105-136.
- Hoskin, K. et Macve, R. H. (1988). "The genesis of accountability: The West point connections." *Accounting Organizations and Society* **13**(1): 37-73.
- Igalens, J. et Gond, J.-P. (2005). "Measuring Corporate Social Performance in France: A Critical and Empirical Analysis of ARESE data." *Journal of Business Ethics* **56**(2): 131-148.
- Iyoha, F. O. et Oyerinde, D. (2010). "Accounting infrastructure and accountability in the management of public expenditure in developing countries: A focus on Nigeria." *Critical Perspective on Accounting* **21**: 361-373.
- Jaiswal, A. K. (2008). "Fortune at the bottom of the pyramid or the middle of the Pyramid?" *Innovations* **3**(1): 85-100.
- Jayasinghe, K. et Wickramasinghe, D. (2011). "Power over empowerment: Encountering development accounting in a Sri Lankan fishing village." *Critical Perspective on Accounting* **22**: 396-414.
- Jenkins, R. (2005). "Globalization, Corporate Social Responsibility and poverty." *International Affairs* **81**(3): 525-540.
- Jensen, M. C. et Meckling, W. H. (1976). "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure." *Journal of Financial Economics* **3**(4): 305-360.
- Joannides, V. (2009). *Accountability et Ethnicité dans une congrégation religieuse : L'Armée du Salut en France, en Suisse, au Royaume-Unis et en Suède CREFIGE*. Paris, Paris-Dauphine. **Doctorat**: 589.
- Joannides, V. (2012). "Accountability and the problematics of accountability." *Critical Perspective on Accounting* **23**(3): 244-257.
- Jönsson (1996). *Decoupling hierarchy and accountability: and examination of trust and reputation*. Munro, R. and Mouritsen, J. *Accountability: Power, Ethos & The Technologies of Managing*. London, International Thomson Business Press: 103-.
- Jönsson, S. (1998). "Relate management accounting research to managerial work." *Accounting Organizations and Society* **23**(4): 411-434.
- Jorgensen, B. et Messner, M. (2010). "Accounting and strategising: a case study from new product development." *Accounting Organizations and Society* **35**: 184-204.
- Kamla, R. (2012). "Syrian women accountants' attitudes and experiences at work in the context of globalization." *Accounting Organizations and Society* **37**: 188-205.
- Kant, E. (1788). *Critique de la raison pratique*. Paris, Flammarion.
- Karnani, A. (2007). "The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid." *California Management Review* **49**(4): 90-111.
- Kirk, K. et Mouritsen, J. (1996). *Spaces of accountability: systems of accountability in a multinational firm*. Munro, R. and Mouritsen, J. *Accountability, Power, Ethos & the*

- Technologies of managing. London, The international Thomsons Business Press: 245-260.
- Kosmala, K. et Mckernan, J. F. (2011). "From care of the self to care for the other: neglected aspects of Foucault's late work." *Accounting Auditing & Accountability Journal* **24**(3): 377-402.
- Lambert, C. et Pezet, E. (2011). "The making of the management accountant – Becoming the producer of truthful knowledge." *Accounting Organizations and Society* **36**(1): 10-30.
- Laughlin, R. (1987). "Accounting systems in organisational contexts: a case for critical theory." *Accounting Organizations and Society* **12**(5): 470-502.
- Lavelle, Dubreuil, et al. (2010). "Démocratie constructive et gouvernance de la technique : Les conditions de la gouvernance démocratique dans un processus technique et social complexe : l'exemple du projet européen Cowam-in-Practice dans la gestion des déchets radioactifs." *Gouvernance* **7**(2): 2-16.
- Le Breton, D. (2004). *L'interactionisme symbolique*. Paris, PUF.
- Leroux, G. (1987). "Le sujet du souci : à propos de l'Histoire de la sexualité de Michel Foucault." *Philosophiques* **14**(1): 5-32.
- Levinas, E. (1961). *Totalité et infini*. Paris, Folio.
- Levinas, E. (1974). *Autrement qu'être ou au delà de l'essence*. Paris, Folio.
- Liebow, E. (1963). *Tally's Corner: A Study of Negro Streetcorner Men* Lanham, Rowman & Littlefield Publishers.
- London, T. (2008) "The base-of-the-pyramid perspective: a new approach to poverty alleviation." *Academy of Management Best Paper Proceedings*.
- London, T. et Hart, S. (2004). "Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model." *Journal of international business studies* **35**(5): 350-370.
- Lounsbury, M. (2008). "Institutional rationality and practice variation: New directions in the institutional analysis of practice." *Accounting Organizations and Society* **33**: 249 - 361.
- Macintosh, C. et Wyclich, B. (2005). "Competition and Microfinance." *Journal of development economics* **78**(2): 271-298.
- March, J. et Simon, H. (1960). *Les Organisations*. Paris, Dunod.
- Mares, H. (2008). "The obligation to account in English law." *Gérer et Comprendre* **91**: 9-15.
- Margolis, J. D. et Walsh, J. P. (2003). "Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business." *Administrative Science Quarterly* **48**(2): 268-305.
- Martinet, A. et Payaud, M. (2009). "Un cadre théorique intégrateur pour le management stratégique "BOP" " *Revue de l'organisation responsable* **4**(1): 22.
- Mbembe, A. (2006). "Qu'est ce que la pensée postcoloniale? ." *Esprit* **330**(4): 117-134.
- Mckernan, J. F. et Kosmala, K., Kosmala (2007). "Doing the truth: religion – deconstruction – justice, and accounting." *Accounting Auditing & Accountability Journal* **20**(5): 729 - 764.
- Mckinlay, A. et Pezet, E. (2010). "Accounting for Foucault." *Critical Perspective on Accounting* **21**: 486-495.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, self & society from the Standpoint of a Social Behaviorist*. Chicago, The University of Chicago Press.
- Merleau-Ponty, M. (1945). *Phénoménologie de la perception*. Paris, Gallimard.
- Messner, M. (2009). "The limits of Accountability." *Accounting Organizations and Society* **34**: 918-938.
- Meyer, J. W. et Rowan, B. (1977). "Institutionalized organizations: formal structures as myth and ceremony." *American Journal of Sociology*, **83**(2): 340-363.
- Miller, P. et O'leary (1987). "Accounting and the construction of the governable person." *Accounting Organizations and Society* **12**(3): 235-265.

- Mir, R., Banerjee, S. B., et al. (2008). "Hegemony and its discontents: a critical analysis of organizational knowledge transfer." *Critical Perspectives on International Business* 4(2/3): 203-227.
- Morales, J. (2009). Le controle comme dynamique de gouvernement et de socialisation: une étude ethnographique des contrôleurs de gestion *CREFIGE*. Paris, Université Paris Dauphine. **Doctorat**: 575.
- Mouritsen, J., Hansen, A., et al. (2009). "Short and long translations: Management accounting calculations and innovation management." *Accounting Organizations and Society* 34(6-7): 738-754.
- Munro, R. (1996). Alignment and identity work: the study of accounts and accountability. Munro, R. and Mouritsen, J. *Accountability: Power, Ethos & The Technologies of Managing*. London, International Thomson Business Press 1-22.
- Nadin, S. et Cassell, C. (2006). "The use of a research diary as a tool for reflexive practice: some reflections from management research." *Qualitative Research in Accounting & Management* 3(3): 208-217.
- Neimark, M. et Tinker, T. (1986). "The social construction of Management control systems." *Accounting Organizations and Society* 11(4/5): 369-395.
- Neu, D. (2000). "'Presents' for the 'Indians': land, colonialism and accounting in Canada." *Accounting Organizations and Society* 25(2): 163-184.
- Neu, D. et Heincke, M. (2004). "The subaltern speaks: financial relations and the limits of governmentality." *Critical Perspective on Accounting* 15(1): 179-206.
- Neu, D., Ocampo Gomez, E., et al. (2006). "'Informing' technologies and the World Bank." *Accounting Organizations and Society* 31(7): 635-662.
- Neu, D., Warsame, H., et al. (1998). "Managing public impressions: Environmental disclosures in annual reports." *Accounting Organizations and Society* 23(3): 265-282.
- Niebuhr, H. R. (1963). *The Responsible Self: an Essay in Christian Moral Philosophy* New York City, Harper & Row.
- O'dwyer, B. (2003). "Conceptions of corporate social responsibility: the nature of managerial capture." *Accounting Auditing & Accountability Journal* 16(4): 523-557.
- O'dwyer, B. et Owen, D. L. (2005). "Assurance statement practice in environmental, social and sustainability reporting: a critical evaluation." *The British Accounting Review* 37(2): 205-229.
- O'dwyer, B., Owen, D. L., et al. (2011). "Seeking legitimacy for new assurance forms: The case of assurance on sustainability reporting." *Accounting Organizations and Society* 36(1): 31-52.
- O'dwyer, B. et Unerman, J. (2008). "The paradox of greater NGO accountability: A case study of Amnesty Ireland." *Accounting Organizations and Society* 33: 801-824.
- O'sullivan, N. et O'dwyer, B. (2009). "Stakeholder perspectives on a financial sector legitimation process: The case of NGOs and the Equator Principles." *Accounting Auditing & Accountability Journal* 22(4): 553-587.
- Olsen, M. et Boxenbaum, E. (2009). "Bottom-of-the-Pyramid: organizational barriers to implementation " *California Management Review* 51(4): 100-125.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., et al. (2003). "Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis." *Organization Studies* 24(3): 403-441.
- Oxibar, B. (2003). La diffusion d'information sociétale dans les rapports annuels et les sites internet des entreprises françaises. *Crefige*. Paris, Université Paris Dauphine. **Doctorat**: 334.
- Özkazanç-Pan, B. (2008). "International Management Research Meets "The Rest of The World"." *Academy of Management review* 33(4): 964-974.
- Park, R. E. (1925). *The City*. Chicago, The University of Chicago Press.

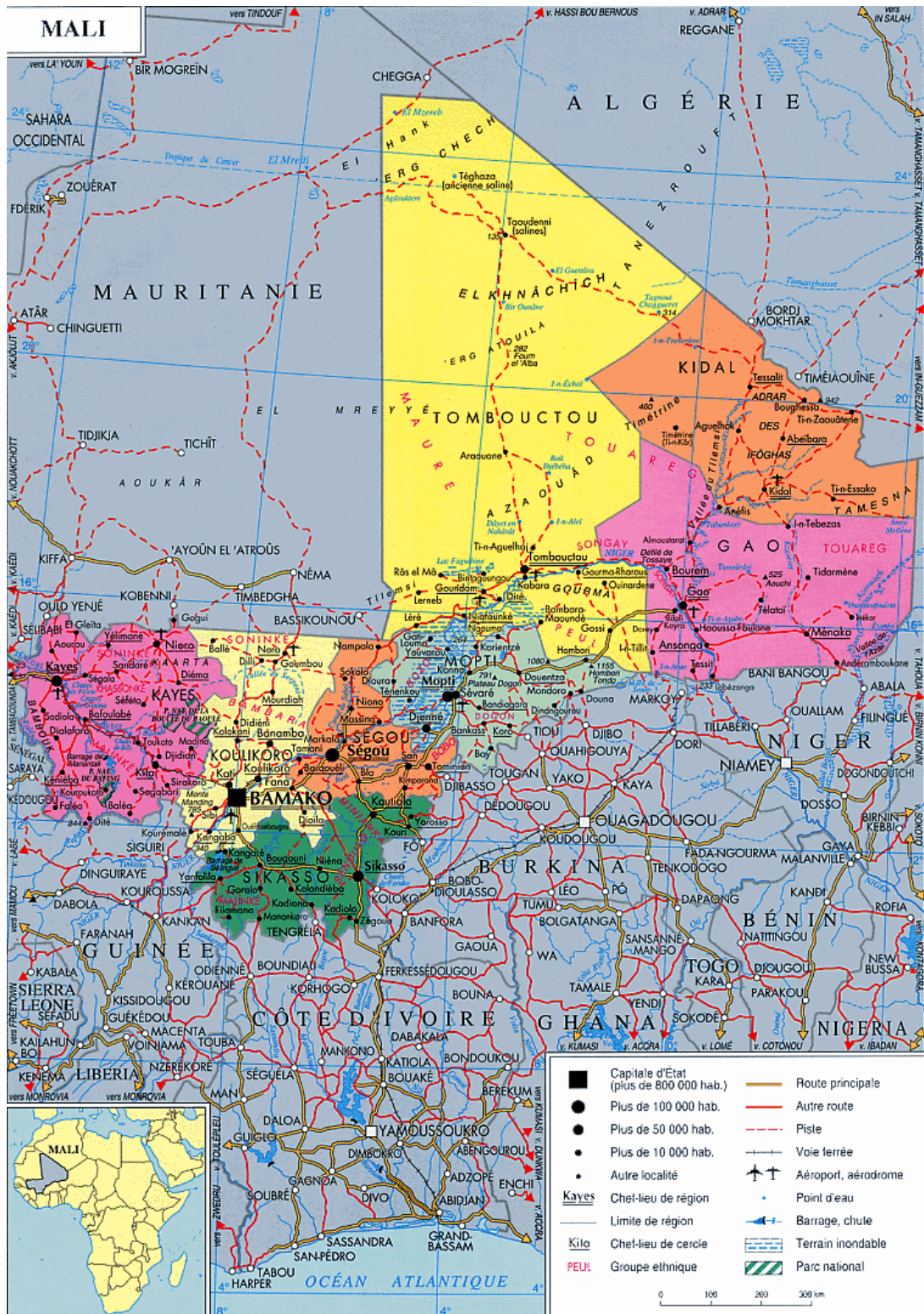
- Parker, L. D. et Graeme, G. (1999). "Changing public sector accountability: critiquing new directions." *Accounting Forum* **23**(2): 109 - 135.
- Parsons, T. (1951). *Toward a general theory of action*. Cambridge, Harvard University press.
- Paugam, S. (2011). *Les formes élémentaires de la pauvreté*. Paris, Presse Universitaire de France.
- Postel, N. et Rousseau, S. (2008). "RSE et éthique d'entreprise: la nécessité des institutions." *M@n@gement* **11**(2): 137-160.
- Power, M. (2007). *Organized Uncertainty: Designing a World of Risk Management*. Oxford, Oxford University Press.
- Prahalad, C. K. (2004). *4 milliards de nouveaux consommateurs, vaincre la pauvreté grâce au profit*. Paris, Pearson, Education France.
- Prahalad, C. K. et Hammond, A. (2002). "Serving the world's poor, profitability." *Harvard Business Review* (Sept): 8.
- Prasad, A. (2003a). The Gaze of the Other: Postcolonial Theory and Organizational Analysis?. Prasad, A. Post-colonial and organizational analysis: a critical engagement. New York, Palgrave MacMillan: 3-44.
- Prasad, A. (2003b). *Post-colonial and organizational analysis: a critical engagement*. New York, Palgrave Macmillan.
- Preston, A. M., Cooper, D., et al. (1995). "Changes in the code of ethics of the US accounting profession, 1917 and 1988: the continual quest for legitimation." *Accounting Organizations and Society* **20**(6): 507-546.
- Qu, S. Q. et Dumay, J. (2011). "The qualitative research interview." *Qualitative Research in Accounting & Management* **8**(3).
- Quairel, F. (2004). "Responsable mais pas comptable: analyse de la normalisation des rapports environnementaux et sociaux." *Comptabilité Contrôle Audit* **10**(1): 7-36.
- Quairel, F. et Capron, M. (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable : acteurs, enjeux, stratégies*. Paris, La Découverte.
- Quéré, L. (1987). "L'argument sociologique de Garfinkel." *Réseaux* **5**(27): 97-136.
- Revel, J. (2008). *Dictionnaire Foucault*. Paris, Ellipses.
- Reverdy, T. (2011). "L'accountability à l'épreuve des incertitudes - mandat des acheteurs d'énergie." *Sociologie du Travail* **53**(3): 388-470.
- Ricoeur, P. (1983). *Temps et récit*. Paris, Le Seuil.
- Rist, G. (1996). *Le développement : Histoire d'une croyance occidentale* Paris, Presses de sciences po
- Roberts, J. (1990). "Strategy and accounting in a U.K Conglomerate." *Accounting Organizations and Society* **15**(1/2): 107-126.
- Roberts, J. (1991). "The possibilities of accountability." *Accounting Organizations and Society* **16**(4): 355- 368.
- Roberts, J. (1996). From discipline to dialogue: individualizing and socializing forms of accountability. Munro, R. and Mouritsen, J. *Accountability: Power, Ethos & The Technologies of Managing*. London, International Thomson Business Press: 40-61.
- Roberts, J. (2001a). "Corporate Governance and The ethics of Narcissus." *Business Ethics Quarterly* **11**(1): 109-127.
- Roberts, J. (2001b). "Trust and control in Anglo-American systems of corporate governance: The individualizing and socializing effects of processes of accountability." *Human Relations* **54**(12): 1547-1572.
- Roberts, J. (2003). "The Manufacture of Corporate Social Responsibility: Constructing Corporate Sensibility." *Organization* **10**(2): 249-265.

- Roberts, J. (2009). "No one is perfect: The limits of transparency and an ethic for 'intelligent' accountability." *Accounting Organizations and Society* **34**(8): 957-970.
- Roberts, J. et Scapens, R. (1985). "Accounting systems of accountability - understanding accounting practices in their organizational contexts." *Accounting Organizations and Society* **10**(4): 443- 456.
- Rostow, W. W. (1960). *Les étapes de la Croissance économiques*. Paris, Point.
- Saïd, E. (1978). *Orientalism*. New York, Vintage.
- Saïd, E. (1985). "Orientalism Reconsidered." *Cultural Studies* **1**: 89-107.
- Saïd, E. (1993). *Culture and Imperialisme*. New York, Vintage.
- Samuel, S. et Manassian, A. (2011). "The rise and coming fall of international accounting research." *Critical Perspective on Accounting* **22**: 608-627.
- Schweiker, W. (1993). "Accounting for ourselves: accounting practice and the discourse of ethics." *Accounting Organizations and Society* **18**(2/3): 231- 252.
- Scott, M. B. et Lyman, S. M. (1968). "Accounts." *American Sociological Review* **33**(1): 46-62.
- Scott, S. V. et Orlikowski, W. J. (2012). "Reconfiguring relations of accountability: Materialization of social media in the travel sector." *Accounting Organizations and Society* **37**: 26-40.
- Seelos, C. et Mair, J. (2007). "Profitable Business models and market creation in the context of deep poverty: a strategic view." *Academy of Management Perspectives* **21**(4): 49-63.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the Grass Roots: a Study in the Sociology of Formal Organization*. Berkeley, University of California Press.
- Sen, A. (1999). *Development as Freedom*. Oxford, Oxford Paperbacks.
- Shaw, C. R. (1966). *The Jack-Roller: A Delinquent Boy's Own Story*. Chicago, The University of Chicago Press.
- Shaw, C. R. et Mckay, H. D. (1942). *Juvenile Delinquency and Urban Areas*. Chicago, The University of Chicago Press.
- Shearer, T. (2002). "Ethics and accountability: from the for-itself to the for-the-other." *Accounting Organizations and Society* **27**: 541-573.
- Sian, S. (2006). "Inclusion, exclusion and control: The case of the Kenyan accounting professionalisation project." *Critical Perspective on Accounting* **31**: 295-322.
- Simmel, G. (1908). *Les pauvres*. Paris, Puf.
- Simmel, G. (1981). *Sociologie et épistémologie*. Paris, PUF.
- Sinclair, A. (1995). "The chameleon of accountability: forms and discourses." *Accounting Organizations and Society* **20**(2/3): 219- 237.
- Smyth, S. (2012). "Contesting public accountability: a dialogical exploration of accountability and social housing." *Critical Perspective on Accounting* **23**(3): 230-243.
- Spivak, G. C. (1988). Can the subaltern speak? Nelson, C. and Grossberg , L. *Marxism and the interpretation of culture*. Urbana, University of Illinois Press: 271-313.
- Strauss, A. L. (1959). *Mirrors and Masks: The Search for Identity*. Glencoe, IL, Free Press.
- Strauss, A. L. (1964). *Psychiatric Ideologies and Institutions*. Chicago, Transaction Publishers.
- Strauss, A. L. (1993). *Continual Permutation of Action*. New York, Aldine de Gruyter.
- Strauss, A. L. (2006). "Comment les compromis se négocient selon les contextes d'ordres sociaux." *Négociations* **5**(1): 133.
- Suddaby, R. (2006). "From the editors: What Grounded Theory is not." *Academy of Management Journal* **49**(4): 633-642.
- Taylor, F. W. (1911). *Principes d'organisation scientifique des usines*. Paris, Dunot & Pinat.

- Thornton, P. et Ocasio, W. (2008). Institutional Logics. Greenwood, R., Oliver, C. and Suddaby, R. The Sage Handbook of organizational institutionalism. Los Angeles, London, New Delhi and Singapore, Sage: 99-127.
- Tinker, T., Merino, B. D., et al. (1982). "The normative Origins of positive theories: ideology and accounting thought." *Accounting Organizations and Society* 7(2): 167-200.
- Townley, B. (1993). "Foucault, Power/ Knowledge, and its relevance for human resource management." *Academy of Management Review* 18(3): 518-545.
- Uche, C. (2002). "Professional accounting development in Nigeria: threats from the inside and outside." *Accounting Organizations and Society* 27: 471-496.
- Uddin, S. et Hopper, T. (2001). "A Bangladesh soap opera: privatisation, accounting, and regimes of control in a less developed country." *Accounting Organizations and Society* 26: 643-672.
- Unerman, J. et Bennett, M. (2004). "Increased stakeholder dialogue and the internet: towards greater corporate accountability or reinforcing capitalist hegemony?" *Accounting Organizations and Society* 29: 685-707.
- Unerman, J. et O'dwyer, B. (2006). "Theorising accountability for NGO advocacy." *accounting auditing & accountability journal* 19(3): 349-376.
- Vachani, S. et Smith, C. (2008). "Socially Responsible Distribution: Distribution strategies for reaching the Bottom of the Pyramid." *California Management Review* 50(2): 52-84.
- Van Maanen, J. (1979). "The Fact of Fiction in Organizational Ethnography." *Administrative Science Quarterly* 24(4 ): 539-550.
- Walker, S. P. (2010). "Child accounting and 'the handling of humans souls'." *Accounting Organizations and Society* 35: 628- 657.
- Whyte, F. W. (2007). *Street Corner Society : La structure sociale d'un quartier italo-américain*. Paris, La Découverte.
- Whyte, W. F. (1943). *Street corner society, the social structure of an Italian slum*. Chicago, The University of Chicago.
- Whyte, W. F. (1949). "The Social Structure of the Restaurant." *American Journal of Sociology* 54(4): 302-310.
- Wickramasinghe, D. et Hopper, T. (2005). "A cultural political economy of management accounting controls: a case study of a textile Mill in a traditional Sinhalese village." *Critical Perspective on Accounting* 16: 473-503.
- Willmott, H. (1996). Thinking accountability: accounting for the disciplined production of self. Munro, R. and Mouritsen, J. Accountability: Power, Ethos & The Technologies of Managing. London, International Thomson Business Press: 23-39.
- Yousfi, H. (2014). "Rethinking Hybridity in Postcolonial Contexts: What Changes and What Persists? The Tunisian case of Poulina's managers." *Organization Studies* 35(3): 393-421.



# ANNEXE 1: CARTE DU MALI



Source: <http://www.izf.net/upload/Documentation/Cartes/Pays/supercartes/mali.htm>



## Tables des Matières

REMERCIEMENTS	7
SOMMAIRE	9
<b>INTRODUCTION:</b>	<b>11</b>
<u>1</u> Définition du problème de recherche	12
<u>2</u> Élaboration d'un problème de recherche	18
<u>3</u> Contexte empirique de recherche	20
<u>4</u> Résultats	22
<u>5</u> Contributions	24
<u>6</u> Organisation du développement	26
<b>PARTIE 1. REINTEGRER LA MULTIPLICITE DANS L'ACCEPTION INTERACTIONNISME DE L'ACCOUNTABILITY</b>	<b>29</b>
Introduction	31
<b>Chapitre 1. La notion d'<i>accountability</i> en comptabilité: une conception interactionniste empruntée de Pouvoir</b>	<b>33</b>
<u>1</u> Le socle théorique de l' <i>accountability</i>	34
1.1 L' <i>accountability</i> : contexte épistémologique d'introduction en comptabilité	34
1.2 L' <i>accountability</i> , une notion théorisée par les interactionnistes symboliques	36
1.2.1 Les principes de l'interactionnisme symbolique: la création du sens par l'interaction	37
1.2.2 L'interaction créatrice de sens selon les ethnométhodologues : l' <i>accountability</i>	40
1.3 Ce que retiennent les recherches en comptabilité de l' <i>accountability</i> chez Garfinkel et les ethnométhodologues	44
<u>2</u> Le concept d' <i>accountability</i> en comptabilité	46
2.1 <i>Accountability</i> individuelle: une vision processuelle en trois étapes entre un individu et une communauté de valeurs	46
2.1.1 Conditions préalables à la réalisation de l' <i>accountability</i>	47
2.1.2 Le processus itératif de l' <i>accountability</i>	49
2.2 Intégration de l' <i>accountability</i> individuelle en comptabilité	53
2.3 <i>Accountability</i> au sein des organisations: le poids des outils	54
2.3.1 L' <i>accountability</i> hiérarchique	55
2.3.2 L' <i>accountability</i> sociale	60
2.3.3 L'interdépendance des deux dimensions et la primauté de l' <i>accountability</i> sociale	65
Conclusion	66
<b>Chapitre 2. La pluralité sociale : aspect négligé des études comptables empiriques organisationnelle sur l'<i>accountability</i></b>	<b>69</b>
<u>1</u> Le traitement empirique de l' <i>accountability</i> par la comptabilité	70
1.1 Les outils comptables utilisés pour exprimer différentes <i>accountability</i>	70
1.2 Les rapports entretenus par les acteurs impliqués dans l' <i>accountability</i> hiérarchique	72
1.3 Des recherches comptables éclairant principalement l' <i>accountability</i> hiérarchique	74
<u>2</u> Redonner une place centrale aux échanges sociaux pour comprendre l' <i>accountability</i> en organisations	76
2.1 De la multiplicité des demandes de comptes qui s'applique à un même individu	77

2.1.1	Multiplicité des demandes d' <i>accountability</i> autour des actions visant à satisfaire l' <i>accountability</i> hiérarchique	77
2.1.2	Questionner empiriquement les conséquences des multiples demandes d' <i>accountability</i> qui s'appliquent à un individu	80
2.2	De l'influence des interactions entre pairs sur le processus d' <i>accountability</i>	80
2.2.1	L' <i>accountability</i> sociale : une divergence d'opinion entre pairs	81
2.2.2	De la nécessité d'étudier les interactions conduisant à la construction de l' <i>accountability</i>	84
3	Les modèles d'affaires destinés à la Base de la Pyramide pour explorer la formation de l' <i>accountability</i>	85
	Conclusion	90
	<b>Résumé par chapitre</b>	<b>92</b>
	<b>PARTIE 2. LES MULTIPLES DEMANDES D'ACCOUNTABILITY DU SALARIE RSE</b>	<b>95</b>
	Introduction	97
	<b>Chapitre 3. La construction du sujet par lui-même</b>	<b>101</b>
1	Contexte de conceptualisation de la subjectivation de l'individu par lui-même	103
1.1	La position de la subjectivation de l'individu par lui-même dans le cheminement intellectuel de Foucault	104
1.2	La morale sexuelle: objet empirique pour penser l'émancipation du sujet	106
2	La morale sous deux angles: les codes et la réinterprétation individuelle	109
2.1	La morale, comme code général: une vision descendante et assujettissante.	110
2.2	La morale, comme substance éthique: la réappropriation personnelle du code moral par l'individu	111
	<b>Chapitre 4. Méthodologie</b>	<b>115</b>
1	Contexte de collecte et rappel de l'objet	117
2	Collecte de données	118
2.1	Description générale des données collectées	119
2.2	Données spécifiques utilisées pour cette première partie empirique	120
2.3	Pertinence des données	122
2.4	Construction de la collecte selon une démarche de problématisation des entretiens	124
2.5	L'entretien comme exercice d' <i>accountability</i> entre interviewé et interviewant	126
3	Analyse de données	128
3.1	Phases de codage et écriture itérative	128
3.2	Schéma de codage général	132
	<b>Chapitre 5. La construction du sujet face à de multiples demandes d'<i>accountability</i></b>	<b>133</b>
1	Deux demandes d' <i>accountability</i> imbriquées et identifiées comme exerçant des pressions sur le salarié BoP	135
1.1	Une demande de réduction de la pauvreté provenant d'acteurs variés	135
1.2	Une demande à prendre en compte dans le cadre de l'entreprise	137
1.3	Deuxième demande : s'aligner sur le but encouru par les actionnaires	138
2	Répondre aux demandes d' <i>accountability</i> selon un prisme personnel	141
2.1	Réappropriation des demandes d' <i>accountability</i>	141
2.1.1	Identification du salarié au code des communautés appelant à réduire la pauvreté	141

2.1.2	Alignement du salarié sur les principes du monde des affaires	143
2.2	Répondre aux demandes d' <i>accountability</i> par une solution hybride	144
2.2.1	Les projets d'affaires destinés à la Base de la Pyramide : un levier complémentaire pour lutter contre la pauvreté	146
2.2.2	Les arguments développés pour aligner la réponse à la demande sociétale aux exigences du monde des affaires	148
2.3	Une solution hybride qui emporte la conviction des salariés	150
3	Le rejet du compte ressenti par les salariés comme une éviction de leur propre personne	153
3.1	La perception ressentie de la réponse proposée aux communautés normatives appelant à la réduction de la pauvreté	153
3.2	Le rejet ressenti de l'alignement de la réponse proposée aux communautés normatives sociétales et du monde des affaires	155
3.3	Le rejet de la réponse d' <i>accountability</i> ressenti comme une négation de leur identité personnelle	157
4	La création d'une communauté normative pour rétablir l' <i>accountability</i> du salarié RSE	159
	Conclusion	161
<b>Chapitre 6. Discussion et conclusion</b>		<b>163</b>
1	Construction d'une réponse d' <i>accountability</i> entre demandes générales contrôlantes et réinterprétation personnelle	165
2	La Constitution d'une communauté normative alternative pour rétablir le processus itératif d' <i>accountability</i>	170
<b>Résumé par chapitre</b>		<b>174</b>
<b>PARTIE 3. CONSTRUIRE L'ACCOUNTABILITY EN SITUATION POSTCOLONIALE</b>		<b>179</b>
	Introduction	181
<b>Chapitre 7. Penser le rapport Nord / Suds selon les théories postcoloniales</b>		<b>187</b>
1	Positionnement de la recherche au sein de la comptabilité	188
1.1	D'une science occidentale s'intéressant à l'Occident à une science occidentale s'intéressant à des objets issus du reste du monde	188
1.2	L'ouverture des recherches comptables aux contextes non-occidentaux	189
1.3	L'ouverture des recherches comptables aux organisations de développement	191
1.4	L'étude des objets comptables à la lumière de l'impérialisme	193
1.4.1	La profession comptable sous l'angle postcolonial	194
1.4.2	Les outils comptables comme instruments au service de l'impérialisme	195
1.4.3	L'étude de l'impérialisme à l'aide des théories postcoloniales au sein des recherches en comptabilité	196
2	Présentation des concepts issus des théories postcoloniales	198
2.1	La création de l'Orient par l'Occident, ou la construction de l'Autre par la dualité	199
2.2	La réponse de l'Orient : la résistance à l'impérialisme	201
2.3	La conséquence de l'impérialisme : le désir de l'Occident	202
2.4	La dichotomie Orient / Occident, caractérisée d'un point de vue économique : « développé » / « Sous-développé » - « en voie de développement »	203
<b>Chapitre 8. Méthodologie</b>		<b>207</b>

1	Démarche de la recherche	209
1.1	Accession au terrain	209
1.2	Collecte de données générale : l'ethnographie	212
1.3	Données principales : autour du paradoxe malien	214
2	Présentation du cas de recherche	214
2.1	Présentation des produits destinés à la Base de la Pyramide	214
2.1.1	Définition du produit A	214
2.1.2	Définition complémentaire : le produit B	216
2.2	Présentation de la succursale selon les rapports hiérarchiques entre les différents acteurs	216
2.2.1	Développement à Paris	217
2.2.2	Développement à Bamako	217
3	Collecte de données	219
3.1	Type de données collectées	220
3.1.1	Information collectée auprès des consommateurs des produits A et B	220
3.1.1.1	Collecte de données : produit B	220
3.1.1.2	Collecte de données : produit A	221
3.1.1.3	Panel de consommateurs	222
3.1.2	Information collectée auprès des salariés à Bamako	222
3.1.2.1	Informations collectées de manière formelle pendant les missions	223
3.1.2.2	Informations collectées de manière informelle pendant les missions	226
3.1.2.3	Informations collectées de manière informelle, hors missions	226
3.1.2.4	Informations collectées de manière formelle, hors missions	227
3.1.3	Informations collectées auprès des salariés à Paris	227
3.2	Position du chercheur par rapport aux types de données collectées	228
3.2.1	Premières impressions influençant la recherche	229
3.2.2	Une collecte d'information reflétant le point de vue du groupe développant le produit A	231
3.2.3	Se positionner face à ce transfert d'information délicate face à l'équipe RSE	232
3.2.4	Se positionner en tant que chercheur face à ce transfert d'information délicat et partial	233
4	Analyse de Données	235
4.1	Etape 1 : Qualification du paradoxe	235
4.1.1	Qualifier les utilisations des consommateurs	236
4.1.2	Qualifier les appréhensions des salariés	236
4.1.3	Schéma de codage de l'étape 1	237
4.2	Etape 2 : Conséquences du paradoxe	238
4.2.1	Schéma de codage de l'étape 2	239
4.3	Etape 3 : Causes du paradoxe	239
4.3.1	Codages des causes brutes du rejet du produit A	240
4.3.2	Codage des éléments postcoloniaux	240
4.3.3	Schéma de codage de l'étape 3	241
<b>Chapitre 9. Construire l'<i>accountability</i> malgré un déplacement de la fracture postcoloniale</b>		<b>243</b>
1	Un paradoxe opposant le ressenti des consommateurs et les résultats financiers à la perception des salariés de la succursale	245
1.1	Situation ressentie pour le produit A	245
1.1.1	Ressenti des consommateurs sur l'amélioration de leurs conditions de vie	245
1.1.1.1	Expression de l'utilité sociale par les utilisateurs du produit A	245
1.1.1.2	Expression de l'utilité sociale par les propriétaires du produit A	247

1.1.2	Appréhension les résultats financiers	247
1.2	Situation ressentie pour le produit B	248
1.2.1	Appréhension des bienfaits sociaux du produit B	248
1.2.1.1	Un produit peu utilisé par les populations les moins favorisées	248
1.2.1.2	Une utilisation sociale qui n'apparaît pas là où elle est attendue.	250
1.2.2	Appréhension des résultats économique-financier du produit B	251
1.3	Ressenti des salariés de la succursale pour le produit A et pour le produit B	251
<u>2</u>	Historique du projet et obstruction de l' <i>accountability</i> hiérarchique	252
2.1	Prologue : Un rendu de comptes classique visant uniquement un retour financier	253
2.1.1	Le manque d'intérêt de l'entreprise X pour l'objectif social	253
2.1.1	Un produit évalué uniquement sur ses objectifs économiques	254
2.2	Acte 1: des débuts difficiles à Paris	254
2.2.1	Un projet développé par quelques convaincus	255
2.2.2	Démarrer le projet au Mali	256
2.2.3	Apparition des premières réticences à Paris	257
2.2.4	Continuer malgré le refus d'un budget dédié	261
2.3	Acte 2 : une phase pilote démarrant dans la quasi indifférence à Bamako	262
2.3.1	Lancer la phase pilote dans l'indifférence des salariés maliens	263
2.3.2	Découvrir les besoins des populations rurales et prendre conscience de l'intérêt du projet	264
2.3.2.1	Développer un produit fiable et adapté aux spécificités du monde rural à l'aide de nouvelles ressources	265
2.3.3	Les premières réticences au sein de la division études-marketing	266
2.3.4	Dépasser les réticences en s'appuyant sur ses ressources propres pour mettre en place un système de pilotage adéquat	267
2.3.5	Repenser le système de distribution	268
2.3.6	Un système de distribution qui ne fait pas l'unanimité parmi les salariés de la succursale	271
2.1	Acte 3 : une phase de lancement semée d'embûches :	272
2.1.1	Recruter les coordinateurs	273
2.1.1	Lancer la première mission dans des conditions défavorables et ne pas réussir à vendre	275
2.1.1.1	Les stratagèmes de résistance de la division des études marketing	275
2.1.1.1	Les stratagèmes de résistance de la division des ventes	278
2.1.1	Faire une deuxième mission de lancement dans des conditions favorables et atteindre les objectifs de ventes	281
2.1.1.1	Elaborer des conditions favorables pour réussir la mission	281
2.1.1.1	Réussir la mission quitte à s'épuiser	283
2.1.1.1	Malgré la réussite de la mission, les résistances se poursuivent	284
2.1.2	Des visions divergentes sur le statut à donner aux coordinateurs	285
2.1.2.1	La volonté quotidienne de marquer le statut des coordinateurs comme étant extérieurs à la succursale malienne	286
2.1.2.1.1	Des conditions de travail complexes	287
2.1.2.1.2	Une mise à l'écart qui porte aussi sur l'intégration dans la division des ventes	290
2.1.2.1.3	Des différences dans le <i>reporting</i> entre la version proposée par les coordinateurs et la version transmise à la direction.	291
2.1.3	Conclusion	293
2.2	Acte 5: tenter de passer en phase d'industrialisation	293
2.2.1	Des résultats prometteurs	294
2.2.2	Des chiffres truqués pour le comité de direction	295

2.2.3	Explications des écarts de résultats	296
2.2.3.1	Nature de l'indicateur pour comptabiliser le trafic téléphonique des produits A	297
2.2.3.1.1	L'omission du crédit vendu aux villageois pour leurs téléphones personnels	298
2.2.3.1.2	L'omission des consommations des anciens télécentres transformés en produit A	298
2.3	Epilogue: « tout est bien, qui finit bien »	299
2.4	Conclusion	300
<u>3</u>	Le produit A comme révélateur d'un clivage postcolonial	301
3.1	Un produit qui diffère des produits habituellement développés par la succursale	302
3.1.1	Quatre éléments pour expliquer le rejet du produit A	303
3.1.1.1	Un manque d'implication de la part de Paris	303
3.1.1.2	Un produit qui contraste avec la culture d'entreprise « <i>High-tech</i> »	305
3.1.1.3	La clientèle du produit A : une clientèle contrastant avec la cible traditionnelle	307
3.1.1.4	Une clientèle qui nécessite de repenser la manière de faire des affaires	308
3.1.2	Quatre facteurs à regrouper sur une dichotomie Occident/Orient	310
3.2	Fracturation de la société malienne en deux catégories : « occidentalisée » / « en voie de développement »	312
3.2.1	Le « Nous » producteur occidentalisé de la dichotomie	314
3.2.2	Construction de deux dichotomies entre un monde urbain et un monde rural	317
3.2.2.1	Une différence de classe caractérisée par une proximité aux habitudes occidentales	317
3.2.2.2	La construction du « eux » par les récalcitrants au projet	320
3.2.2.3	La construction du « eux » par les développeurs du projet.	322
3.2.2.4	Deux définitions des villageois conduisant à une tension entre inclusion et exclusion	324
3.2.3	Conclusion	326
<u>4</u>	Résister en construisant des <i>accountability</i> sociales autour de la réduction de la pauvreté	327
4.1	Mécanisme de résistance externe basé sur l'importance de la mission sociale	328
4.2	Mécanismes de résistance internes	333
4.2.1	Une solidarité basée sur la proximité	334
4.2.2	Une <i>accountability</i> sociale organisée selon les positions hiérarchiques des employés	335
4.3	Conclusion	338
<b>Chapitre 10.</b>	<b>Discussion</b>	<b>341</b>
<u>1</u>	Le transfert de la fracture postcoloniale	343
<u>2</u>	Des rapports d' <i>accountability</i> redéfinis par le conflit	346
	<b>Résumé par chapitre</b>	<b>354</b>
	<b>CONCLUSION</b>	<b>359</b>
<u>1</u>	Résumé des travaux	359
<u>2</u>	Contributions générales	365
<u>3</u>	Pistes de recherche	367
	BIBLIOGRAPHIE	371
	ANNEXE 1: CARTE DU MALI	383
	Tables des Matières	384

### Résumé : Abstract

**Mots clefs:** *accountability* hiérarchique et sociale, interactions, construction identitaires, et théories postcoloniales

Cette thèse revisite le concept d'*accountability* élaboré par Robert (1991), défini comme un processus itératif en trois temps, visant pour un individu à justifier un acte qu'il a commis par rapport à des valeurs et des normes, que l'individu reconnaît comme siennes. Au sein des organisations, deux *accountability* sont définies. L'*accountability* hiérarchique se réalise à distance, du fait des outils de gestion. L'*accountability* sociale se réalise en face-à-face par les interactions directes. Cette thèse se concentre les interactions sociales, notamment conflictuelles, pour en comprendre l'influence sur la formation de l'*accountability* en organisation ; ceci tant au niveau de l'individu que du groupe.

La première étude s'intéresse à la formation de l'*accountability* d'un individu quand il fait face à deux demandes de comptes antagonistes; ceci à partir d'entretiens de salariés qui doivent, au nom de l'entreprise, répondre à une demande sociale, restant alignée sur les principes du monde des affaires. À l'aide de la conceptualisation foucauldienne de la subjectivation de l'individu par lui-même, je montre que ces demandes, sont interprétées par les salariés selon leurs convictions propres. Ils proposent une réponse personnelle. Trop spécifique par rapport aux deux demandes, elle est rejetée. L'individu ne peut plus rendre compte. Pour rétablir l'*accountability*, une communauté alternative, regroupant les salariés interrogés, leur permet d'être considérés comme ayant bien agi.

La seconde étude questionne, à partir d'une ethnographie, réalisée au Mali, la formation de l'*accountability* d'un groupe dont les collègues remettent en cause la mission. Elle montre que des salariés contrarient l'*accountability* de leurs pairs car ils mettent en place un produit adapté aux populations rurales, avec lesquelles les salariés urbains ne veulent être assimilés. Pour comprendre ce conflit de classe, les théories postcoloniales sont mobilisées. Elles aident à révéler un déplacement de la dichotomie entre « Nord / Suds », vers une séparation des Suds « élite urbaine / populations rurales ». Pour contrer ces difficultés à rendre compte, les salariés concernés développent une relation de redevabilité envers les villageois. Ils se rendent également mutuellement des comptes pour se soutenir, et réhabiliter leur *accountability* hiérarchique en s'appuyant sur leurs positions respectives.

Cette étude démontre qu'au sein de l'*accountability* hiérarchique s'opèrent des ruptures, provenant de situations interactionnelles conflictuelles, et compensées par le développement d'*accountability* sociales alternatives.

---

**Key words:** hierarchical and social accountability, interactions, identity construction, and postcolonial theories

This doctoral thesis examines Robert's (1991) conceptualization of accountability in conflicting situations. In organizational contexts, individuals give account in two ways; at a distance, to show that their actions are aligned with the main goals of the company – hierarchical accountability -; in face-to-face situations, to provide explanations to people they meet - social accountability.

First I study how accountability takes shape when an individual faces two antagonist demands for accountabilities towards the same act. Interviews were conducted with employees from CSR departments, whose mission is about providing an answer to social demands in the name of the company, while staying aligned with business principles. With the help of Foucauldian concepts of "Ethics" and "Moral" (1991), I show that employees interpret those two demands within their own norms and provide an answer that satisfies themselves first. This specific answer is rejected. Accountability is interrupted. In order to re-establish accountability, a community is created around that specific answer, gathering employees from various companies. This community provides a space to give accounts and confirms CSR managers are acting appropriately.

Second, analysing ethnographic material, I try to understand how accountability takes shape when certain employees oppose the mission of their colleagues. Precisely, the discussion takes place regarding a product, which has been developed especially for poor rural populations, who are assimilated into the "underdeveloped world" and with which the Malian elite would not be associated. First, with the help of Saïd (1978) and Fanon's (1952) work, I explain the reason for that class conflict through the dichotomy between "North and South". This dichotomy has been translated south to "local elite / rural population". Second, I show that to overcome difficulties, employees develop alternative forms of accountabilities toward villagers and toward themselves. The second form aims to develop mutual support but also reinstate accountability toward hierarchy by using their personal positions and degree of power in order to take a coordination action.

Overall, this doctoral thesis shows that hierarchical accountability can be momentarily interrupted and later can be restored by the development of alternative types of social accountability.