

LES PROCÉDURES D'INVESTISSEMENT OU LA CONSTRUCTION DU MANAGER RESPONSABLE ET CRÉATEUR DE VALEUR¹

Anne Pezet
Université de Marne-La-Vallée
UFR Economie Gestion
Cité Descartes – Champs sur Marne
77454 Marne-La-Vallée cedex
anne.pezet@wanadoo.fr

Résumé : Dans ce papier, nous chercherons à comprendre, au-delà de ses fonctions techniques, comment les procédures d'investissement permettent d'institutionnaliser les grands idéaux et discours ayant trait à l'investissement. En analysant, dans le contexte français, les procédures d'investissement de six grandes entreprises, nous chercherons à montrer comment ce dispositif vise à produire un manager idéal : créateur de valeur et responsable. Pour ce faire, nous adopterons une démarche de recherche s'appuyant sur les travaux de Miller (1991), de Miller et O'Leary (1987) et de Hasselbladh et Kallinikos (2000).

¹ . Cette recherche a été menée avec le soutien du Crefige de l'université Paris Dauphine.

« *Pourtant le fil d'Ariane existe qui permettrait de passer continûment du local au global, de l'humain au non humain. C'est celui du réseau de pratiques et d'instruments, de documents et de traductions. Une organisation, un marché, une institution ne sont pas des objets supralunaires faits d'une autre matière que nos pauvres relations locales sublunaires* » (Latour, 1997, pp 165).

1. Introduction

L'objectif de ce papier est de s'intéresser aux « nanotechnologies » du social, à leur nature, à leurs modes de fonctionnement et à leurs effets. Les dispositifs de gestion en usage dans les entreprises et, plus largement, dans les organisations privées ou publiques, se parent généralement de la neutralité que conférerait la recherche de la performance économique. Ainsi ces dispositifs, que ce soit un ratio financier ou un tableau de bord, n'auraient de sens qu'en termes d'efficacité économique et de performance des organisations. Pourtant, ces micro-objets présentent bien d'autres effets. Qualifiés de « *technologie invisible* », ils sont aussi des « *auxiliaires du pouvoir (...) dont les effets nocifs sont d'autant plus implacables qu'on la laisse jouer dans l'ombre* » (Berry, 1983, pp 4-5). Il y aurait donc un travail de dévoilement à mener pour mettre à jour les effets des dispositifs de gestion autres que ceux liés à leur efficacité et leur performance supposée. Quatre disciplines ont investi ce domaine, montrant la nécessaire transversalité de l'exercice : la sociologie, la science politique, l'histoire et la gestion. Chacune de ces disciplines, tout en conservant ses propres « fondamentaux », développe actuellement des recherches sur les dispositifs de gestion. Les sciences de gestion en particulier contribuent à ces recherches en explicitant les processus d'institutionnalisation à l'œuvre entre les idéaux et discours et les techniques de gestion (Hasselbladh & Kallinikos, 2000) ou entre la problématisation, les programmes et les technologies (Miller, 1991 ; Miller & Rose, 1990 ; Miller & O'Leary, 1987). Ces recherches, d'inspiration foucauldienne et latourienne, ont pour objectif de modifier le niveau d'analyse, passant d'une démarche néo-institutionnaliste de type « *bird's eye view* » à une démarche microscopique concentrée sur les dispositifs de gestion, leur nature, leur mécanismes de fonctionnement, leurs effets. C'est dans cette perspective que s'inscrit ce papier.

Les dispositifs de gestion peuplent les organisations. Ils présentent des formes extrêmement diverses : formules de calcul, tableaux, schémas, graphiques, automatisés ou non, locaux ou universels, etc. Leur nature est donc multiforme et elle reste pour l'essentiel à saisir. Les définitions et même les terminologies abondent. La diversité terminologique (outil de gestion, instrument de gestion, instrumentation de gestion, machine de gestion, système de gestion, technique de gestion, technologie de gestion, appareil gestionnaire, etc.) est liée à l'abondance des définitions. En effet, un outil de gestion se différencie, par sa maniabilité au moins, d'une machine de gestion. De même qu'une technologie de gestion est liée à des usages alors qu'une technique ne l'est pas. Nous retiendrons ici le terme de dispositif de gestion car il recouvre l'idée d'un agencement, d'un assemblage entre des techniques mais aussi des idéaux et des discours (l'efficacité et la performance par exemple), des usages pratiques et des jeux de pouvoir. Selon cette perspective, la procédure d'investissement est un dispositif qui s'appuie sur des techniques élémentaires (nous en retiendrons ici trois : définitions et typologies de

l'investissement, méthodes d'évaluation et techniques de délégation des responsabilités). Elle s'inscrit par ailleurs dans des usages pratiques et des jeux de pouvoirs² mais ce qui nous intéressera dans ce papier est de comprendre comment elle permet d'institutionnaliser, précisément au travers de son statut d'objet (*objectness*) ou de dispositif, les grands idéaux et discours ayant trait à l'investissement. En analysant, dans le contexte français, les procédures d'investissement de six grandes entreprises, nous chercherons à montrer comment ce dispositif vise à produire un manager idéal : créateur de valeur et responsable.

Pour ce faire, nous adopterons une démarche de recherche s'appuyant sur les travaux de Miller (1991), de Miller et O'Leary (1987) et de Hasselbladh et Kallinikos (2000) (1-). La méthodologie utilisée est de type qualitatif et comparatif : six entreprises nous ont donné accès à leur procédure d'investissement (2-). Ce dispositif de gestion s'inscrit dans un processus d'institutionnalisation d'idéaux et de discours que nous identifierons dans leur enchaînement historique (3-). Une enquête menée en 2003 et 2004 auprès de six grandes entreprises nous a donné accès à leurs procédures d'investissement (voir méthodologie en annexe). La procédure d'investissement est un dispositif de gestion dont la nature est complexe puisqu'elle mêle du texte, des formules, des tableaux, des automatismes, etc. Elle règle le déroulement de la décision d'investissement. Au-delà de son efficacité et de sa rationalité supposées, nous chercherons à identifier les mécanismes par lesquels la procédure construit des rôles sociaux (4-). En particulier, nous montrerons comment ce dispositif de gestion produit la figure du manager responsable et créateur de valeur (5-).

Une démarche d'analyse des dispositifs de gestion

D'une certaine façon, l'analyse des dispositifs de gestion requiert l'usage du microscope en sciences sociales. Cette partie a pour objet de contribuer à l'élaboration d'une démarche rendant possible un tel usage. Les dispositifs de gestion, micro-objets généralement ignorés, pourraient ainsi être dévoilés dans leurs natures, leurs modes de fonctionnement et leurs conséquences. Cette démarche s'inscrit dans la continuité des travaux de Miller (1991) et de Miller et O'Leary (1987). Son originalité et son apport spécifique proviennent cependant de l'hybridation qu'on opérera entre ces travaux qui rapprochent dispositifs de gestion et société, et la démarche de Hasselbladh et Kallinikos (2000). Ces auteurs proposent une critique (limitée et constructive) des approches néo-institutionnalistes de la sociologie (Meyer & Rowan, 1977 ; Powell & DiMaggio, 1991), leur reprochant leur démarche trop macroscopique et proposant de rechercher les objets techniques qui permettent d'institutionnaliser les grands idéaux et discours présents dans la société.

Dans cette perspective, l'analyse des dispositifs de gestion s'appuie sur l'élaboration d'une démarche de recherche originale qui les place au cœur de leurs usages pratiques et leurs effets socio-économiques. Il s'agit de comprendre, par un démontage critique et méticuleux des dispositifs techniques, le monde de l'entreprise tel qu'il se construit au travers de ceux-ci. Car ce sont des montages complexes de techniques, de savoirs mais aussi de pouvoirs pour qui les utilise. En conséquence, un projet de démontage (*debunking*) est nécessaire comme il l'a été dans d'autres domaines ; Desrosières (1993) s'est ainsi permis de « discuter l'indiscutable » à propos de la statistique.

² . Phénomènes que nous ignorerons volontairement. Sur ces points, voir Bower (1970).

Il s'agit de comprendre comment les grands idéaux et discours sont institutionnalisés dans la société et dans les entreprises et quels effets cela produit. La société est productrice d'idéaux et de discours généraux (Hasselbladh & Kallinikos, 2000) ou de problématisations (Miller & Rose, 1990 ; Miller, 1991) : la problématisation caractérise le moment où un problème est perçu et où une réponse apparaît. Par exemple, dans les années 1960, les Britanniques perçoivent un écart de développement économique entre leur pays et les Etats-Unis et le reste de l'Europe. Les discours issus des sphères économique, académique, politique ou journalistique en attestent (Miller, 1991). C'est dans cette « atmosphère discursive » que des programmes sont élaborés, schémas idéalisés pour représenter, analyser et chercher à résoudre des problèmes associés à des aspects particuliers de la vie économique et sociale. Dans la Grande-Bretagne des années 1960, le programme qui répond au problème du retard économique, programme formalisé par les dirigeants politiques ou économiques mais aussi par les universitaires, est la croissance économique dont l'investissement est vite perçu comme le principal vecteur (Miller, 1991). Ce programme trouve sa traduction économique dans une technologie particulière : le *discounted cash flow* ou DCF (soit les méthodes actualisées de choix d'investissement). C'est sur l'action à distance que s'appuie donc la concrétisation des idéaux et discours sur le retard économique britannique. Loin d'intervenir directement dans les choix d'investissement des entreprises, les sphères dirigeantes (là encore politiques, économiques ou académiques) promeuvent une technologie de gestion apte selon elles à accroître la qualité des investissements et donc à accélérer la croissance économique (Miller, 1991).

Ces deux dernières phases d'inspiration foucauldienne et latourienne, programmes et technologies, s'apparentent aux phases d'objectivation, c'est-à-dire de définition d'un domaine d'action limitée, et de stabilisation, c'est-à-dire de définition de principes de performance, décrites par Hasselbladh et Kallinikos (2000). En effet, pour reprendre l'étude de Miller (1991), la croissance est bien un domaine d'action délimitée et le DCF, un principe de performance fondé sur la rentabilité financière de l'investissement et sur quelques conventions (voir *infra*). Mais Hasselbladh et Kallinikos complètent le processus par une étape de subjectivation qui décrit comment les technologies ou principes de performance participent à la formation du sujet au travers de l'élaboration de rôles sociaux.

Le tableau n°1 montre comment les idéaux et discours sont mis en programmes ou objectifs puis traduits en technologies ou stabilisés au travers de principe de performance reconnus. C'est cette étape de traduction en dispositifs de gestion que nous retiendrons comme centrale car elle permet de concrétiser, de matérialiser et donc d'institutionnaliser les idéaux, discours et programmes. Les dispositifs de gestion sont les véhicules matérialisés de catégories jusque là idéelles. Ce passage du matériel à l'idéal est fondamental dans le processus d'institutionnalisation. C'est lui qui va permettre la construction d'une figure du manager, correspondant aux idéaux, discours et programmes.

2. Méthodologie

Cet article s'appuie sur une recherche empirique réalisée auprès de six entreprises multinationales d'origine française ou européenne en 2003 et 2004. Toutes de grande taille, elles appartiennent à des secteurs d'activité différents (voir tableau n°1). Dans tous les cas, la procédure commune à l'ensemble de l'entreprise a pu être consultée ainsi que des procédures

spécifiques quand cela était nécessaire. Par ailleurs, des entretiens ont été réalisés auprès des services en charge de la procédure (contrôle de gestion, services dédiés aux investissements ou services financiers selon les cas).

Tableau n° 1 – Entreprises de l'étude

Entreprise	Secteur	Type d'investissement dominant	Nature du contact
AERI	Transport aérien	Marketing	Contrôle de gestion – Département Marketing
PHAR	Pharmacie	R&D Marketing	Corporate control Capital investment
META	Aluminium	Industriels	Contrôle financier de division
AUTO	Automobile	Industriels	Direction du Contrôle des Investissements
MATE	Matériaux	Industriels	Direction du Plan et de la Stratégie
EQUIP	Automobile	Industriels	Contrôle financier de division

Chaque procédure a été analysée puis codée en fonction d'items issus de la littérature théorique et du terrain (forme, définitions, intégration au système de gestion, acteurs, seuils, méthodologies d'évaluation et post-évaluation). Une monographie a ensuite été rédigée pour chaque entreprise puis validée lors d'un entretien ou d'un aller-retour écrit par l'entreprise. A partir de ces monographies, une analyse a pu être menée sous la forme de tableaux de synthèse reprenant les différents items³. En résumé, le protocole de recherche s'est déroulé en sept phases :

Phase 1 : dépouillement des textes (sur site – 5 cas - ou hors site – 1 cas)

Phase 2 : entretiens avec les dépositaires des procédures

Phase 3 : codage selon les items caractéristiques

Phase 4 : rédaction d'une monographie

Phase 5 : validation de la monographie (entretien ou aller retour écrit)

Phase 6 : élaboration des tableaux de synthèse

Phase 7 : rédaction du rapport de synthèse

3. Des idéaux et discours à l'investissement

Le processus d'institutionnalisation tel que décrit par Hasselbladh et Kallinikos (2000) s'appuie sur une définition des institutions :

« Institutions are conceived as considering of basic ideals that are developed into distinctive ways of defining and acting upon reality (i.e. discourses), supported by elaborate systems of measurement and documentation for controlling action outcomes » (pp. 704)

³ . Les résultats complets de l'étude sont disponibles dans un rapport : Pezet A. (2004), *Les procédures d'investissement des entreprises. Une étude comparative*, Université Paris Dauphine, Crefige, non publié.

L'identification des idéaux et discours est donc primordiale pour qui veut étudier un processus d'institutionnalisation. C'est l'objectif de cette section que d'y parvenir. Selon Hasselbladh et Kallinikos (2000), « *ideals are stable, pervading and valorized ideas that delineate social expectations (...) When ideals are developed and specified into elaborate systems of relationships and causal models, they are transformed into a discourse* » (pp. 706). Nous ne tenterons pas ici, en raison de difficultés méthodologiques et du peu d'utilité de l'opération, de séparer ces deux catégories. En revanche, nous chercherons à aligner ces idéaux et discours avec le problème ressenti par la société comme crucial à un moment donné (Miller, 1991) puis avec le programme ou l'objectivation des idéaux et discours relatif à la question de l'investissement (voir *supra* la démarche d'analyse et le tableau n°1).

D'un point de vue méthodologique, il n'est pas aisé d'identifier les idéaux et discours du temps présent. C'est pourquoi une démarche historique est nécessaire pour mettre au jour leur enchaînement temporel et comprendre quels sont ceux qui vont produire des effets sur les pratiques managériales et particulièrement sur les pratiques d'investissement. A partir de la littérature empirique sur le sujet (Hayes & al., 1988 ; Miller, 1991 ; Porter, 1992 ; Pezet, 2000) et de travaux historiques (Kuisel, 1984 ; Caron, 1985 ; Caron, 1995), il est possible de retracer, depuis les débuts du 20^{ème} siècle jusqu'à nos jours, l'alignement entre un problème majeur perçu dans la société, des idéaux et des discours peu formalisés et l'objectivation ou programme concernant l'investissement.

La problématisation apparaît comme la perception d'un écart entre un point de vue et une référence ou un modèle. Ainsi, si l'on part de la situation de la France après la Grande Guerre, l'écart perçu se creuse avec une Allemagne qui se reconstruit militairement et économiquement. Après la Seconde guerre mondiale, ce sont les Etats-Unis qui s'affichent comme puissance dominante face à une Europe affaiblie. Dans les années 1970 et 1980, le Japon et à nouveau l'Allemagne révèlent leur puissance économique face à une industrie américaine en déclin. Puis c'est au tour des pays à bas coûts de production d'apparaître comme une menace et ce, d'autant plus qu'ils éclosent de manière dispersée et étalée dans le temps (Asie, Maghreb, Europe de l'Est). Enfin, la période la plus récente connaît une évolution radicale. L'écart n'est plus seulement perçu entre un « nous » identifié (de la France à l'ensemble des pays fortement développés) et une puissance étrangère mais avec nous mêmes. Le développement économique a pris une telle ampleur que le monde est maintenant confronté à ses propres excès qu'ils soient sociaux ou environnementaux. Il ne s'agit plus de lutter contre un « ennemi » extérieur mais bien contre nous-mêmes.

A cet enchaînement de problèmes majeurs perçus dans la société correspond un enchaînement d'idéaux et de discours concernant l'ensemble de l'économie. Ainsi en fonction du problème perçu, différents idéaux et discours se diffusent : la nécessaire modernisation de l'économie française face à l'Allemagne ; l'indispensable croissance européenne face au géant américain, la reconstruction de la compétitivité perdue face à des modèles économiques innovants comme le Japon ; l'accent mis sur la valeur actionnariale face à la compétition par les coûts ; enfin, la responsabilité comme remède aux externalités si longtemps annoncées.

Ces idéaux et discours subissent une première transformation sous la forme de programmes qui objectivent des catégories jusque là générales et vagues. Cette phase d'objectivation permet par ailleurs de concentrer les idéaux et discours sur un domaine d'action délimité, ici, l'investissement. Ainsi, s'enchaînent les programmes suivants : privatisation de l'investissement qui de public (voies de communication, chemins de fer, etc.) devient plus entrepreneurial ; volume investi pour rattraper le retard de croissance perçu ; qualité de

l'investissement pour regagner en compétitivité par rapport à des pays innovateurs ; immatériabilité créatrice de valeur parce que différenciatrice par rapport aux concurrents à bas coûts ; évaluation des conséquences de l'investissement pour assumer une responsabilité sociétale.

Le tableau n°2 récapitule l'enchaînement des différents problèmes, idéaux et discours et programmes dans le temps. La périodisation doit cependant rester souple. En effet, les différents moments se superposent plus qu'ils ne se distinguent nettement. Ainsi, pour la période contemporaine, valeur et responsabilité et, subséquemment, immatériabilité et conséquences coexistent assez largement comme nous le verrons par la suite.

Tableau n°2 – Problématisation, idéaux et discours et investissement

[Point de vue]	1920-1930 [France]	1940-1960 [Europe]	1970-1980 [Etats-Unis et Europe]	1990 [Pays industrialisés]	2000 ... [Le Monde]
Problématisation : Perception d'un écart par rapport à ...	Allemagne	Etats-Unis	Japon et Allemagne	Pays à bas coûts de production (Asie, Maghreb, Europe de l'Est)	Nous mêmes !
Idéaux et discours	Modernisation	Croissance	Compétitivité	Valeur	Responsabilité
Objectivation et programme	Privatisation de l'investissement	Volume de l'investissement	Qualité de l'investissement	Immatériabilité de l'investissement	Conséquences de l'investissement

Sources : Kuisel (1984), Hayes & al. (1988), Miller (1991), Porter (1992), Pezet (2000, 2004)

Cette phase amont du processus d'institutionnalisation serait incomplète sans le recours à des techniques, technologies ou dispositifs pouvant matérialiser et donc institutionnaliser les idéaux et discours dans les pratiques. L'analyse des procédures d'investissement et de dossiers de projets réalisés dans six grandes entreprises va nous permettre de montrer comment ce processus se prolonge et comment il va s'achever par la construction d'un manager responsable et créateur de valeur.

4. Comment fonctionnent les procédures d'investissement

Les procédures⁴ retracent les étapes et les épreuves que doit franchir tout projet d'investissement avant d'être accepté ou non. Elles règlent les conditions de son acceptabilité et constituent un puissant dispositif de formalisation. La procédure établit les définitions, les catégories et les typologies relevant de l'investissement. Elle décrit les étapes hiérarchiques ou fonctionnelles par lesquelles les projets doivent impérativement passer selon leurs caractéristiques (par exemple : direction de centre de responsabilité, direction financière, direction des ressources humaines, etc.). Enfin, la procédure édicte les épreuves de conformation auxquelles les projets doivent se soumettre : rentabilité financière, conformité stratégique ou encore sociale.

⁴ . La méthodologie de l'enquête ainsi que les caractéristiques des entreprises étudiées se trouvent en annexe.

Illustration n°1 - Table des matières d'une procédure d'investissement (PHAR)

Table of contents	
1. Introduction	3
2. Authorization Policy	4
2.1 Key principles	4
2.2 Project authorization policy	6
2.2.1 New Projects	6
2.2.2 Project pre-planning	7
2.2.3 Project overruns	7
2.2.4 Non-consolidated projects	7
2.2.5 Authorizations for acquisition and disposal of Real Property	8
2.2.6 Authorization of IS investments	8
2.2.7 Review and authorization procedure	10
2.3 Capital Authorization Request (C.A.R)	11
2.3.1 Front Page	11
2.3.2 Review Page	13
2.3.3 Executive Summary : Description & Rationale	13
2.3.4 Economics	14
2.3.5 Capex funding for IS projects	17
2.3.6 IS projects in P.B.C.	17
2.4 Economic Evaluation	18
2.4.1 General principles	18
2.4.2 Discounted Cash Flow (DCF)	19
2.5 Check-lists	21
2.5.1 Interface Check-List	21
2.5.2 Strategic Alignment Check-list	22
2.5.3 Roles & Responsibilities	23
3. Budget overrun policy	24
4. Glossary of Authorization Process	25
5. Appendices	27
5.1 List of abbreviations	27
5.2 Definition of Fixed Assets	28
5.3 Cost categories (general projects)	29
5.4 Cost categories (IS-projects)	31
5.5 Project categories	32

La procédure d'investissement vise à établir une norme de comportement. L'analyse qui en sera faite ici n'épuise pas tous les usages qui pourraient en être faits (e.g. mauvaise interprétation volontaire ou non). Notre objectif est d'étudier cette norme pour ce qu'elle est, un dispositif visant à produire des comportements spécifiques dans des situations données. Pour parvenir à cette fin, la procédure d'investissement s'appuie sur un agencement de techniques élémentaires. Nous en analyserons ici trois : les définitions et typologies des investissements, les méthodes d'évaluation et les techniques de délégation des responsabilités. Ces trois techniques élémentaires seront d'abord caractérisées puis on en évaluera les tendances récentes à l'aune d'une enquête similaire réalisée en 1984 (Engel & al., 1984). L'alignement avec les idéaux et discours sera ainsi mis au jour et on identifiera alors les effets de subjectivation sur les individus qu'elles visent à produire.

Définitions et typologies de l'investissement

Une définition (quelquefois plusieurs) de l'investissement figure dans toutes les procédures étudiées. La définition de l'investissement, telle qu'elle se présente dans les procédures étudiées, est polymorphe : comptable (immobilisation, actif, patrimoine), économique (un ensemble de dépenses immobilisées ou non, un projet ayant sa propre justification économique), par opposition (la dépense d'investissement s'opposant aux charges d'exploitation ou d'entretien). Mais, la tendance est à l'élargissement du périmètre retenu dans toutes les entreprises et, en particulier, en ce qui concerne les dépenses immatérielles et les systèmes d'information.

Illustration n°2 – L’élargissement du périmètre de l’investissement chez EQUIP
Le périmètre de la procédure d’investissement d’EQUIP couvre les dépenses immobilisées dont les immobilisations produites en interne, les contrats de crédit-bail et de locations longue durée mais aussi les dépenses non immobilisées : investissements partiellement pris en charge par le client (outillage), dépenses d’études liées au projet, coûts sociaux et de restructuration, location de surfaces immobilières, conseil en stratégie et en communication, achat, location ou développement internes et externes de programmes informatiques.

La définition de l’investissement tend donc à être de plus en plus extensive, incluant en particulier des investissements de moins en moins matériels. Elle ne recouvre plus seulement les dépenses physiques d’immobilisation mais toute constitution de ressources matérielles ou non porteuses d’un gain futur matériel ou non. Le périmètre d’action s’étend de manière considérable, soumettant ainsi de nombreuses dépenses à la procédure, à ses règles, codes et mesures. Les investissements immatériels sont ainsi de mieux en mieux évalués (pas nécessairement de manière purement financière – voir infra), en particulier dans leur potentialité à créer de la valeur.

Les formes de concrétisation principales à ce stade sont le texte et la typologie. Le texte permet de figer en principe les limites de ce qu’est un investissement et donc le périmètre d’action de celui qui l’utilise :

Illustration n°3 – Exemples de définitions de l’investissement

« On appelle projet [d’investissement] un ensemble d’immobilisations et/ou de charges qui concourent à la réalisation d’un objectif déterminé, possédant une justification et/ou une rentabilité propre » (AERI)

« Dépenses dont la contrepartie est la création ou l’acquisition d’éléments d’actif destinés à servir de façon durable à l’activité de l’entreprise » (META)

Pourtant, les définitions sont suffisamment lâches pour laisser des marges de manœuvre aux acteurs : immobilisations *et/ou* charges, justification *et/ou* rentabilité, l’usage du « *et/ou* » laisse des marges de liberté non négligeables aux acteurs ; « *servir de façon durable à l’activité de l’entreprise* », voilà qui est suffisamment imprécis pour recouvrir de multiples projets⁵.

Est-ce cette imprécision qui rend nécessaire l’usage des typologies ? L’investissement est ainsi classé en anciens / nouveaux ; stratégiques / non stratégiques (en fonction d’un montant monétaire ou d’une décision de groupe) ; par destination (croissance, renouvellement ou maintien, conformité, productivité, économies d’énergie, R&D, qualité, anti-pollution, hygiène – sécurité, investissements sociaux, administratifs ou commerciaux) ; par catégories internes à l’entreprise considérée (gamme ou hors gamme dans l’automobile, projet client ou non dans l’équipement automobile, catégorie technique dans le transport aérien).

⁵ . A cet égard, les définitions des procédures concordent largement avec les normes IFRS. L’IFRS 16 concerne les “Property, Plant, and Equipment” c’est à dire les “*tangible assets held by an enterprise for use in the production, supply of goods or services, rental, or administration purposes, and are expected to be used during more than one period*”. L’IFRS 38 concerne les actifs immatériels “*identifiable, non monetary assets without physical substance, held for use in the production, supply of goods or services, rental to others, or administration purposes*” (Van Greuning & Koen, 2000).

Illustration n°4 – Exemple de typologie de l’investissement
 PHAR dispose ainsi de trois grandes « *project categories* » entre lesquelles le responsable du projet doit choisir :

Project category	Description
COMP Compliance	<ul style="list-style-type: none"> • Investments made to address regulatory matters, to prevent or reduce damage to the environment, to improve safety and working conditions, to promote good manufacturing practices • The economic benefits of those investments are mostly measured by the risk taken if they were not implemented.
MIB Maintenance / Improvement of Business	<ul style="list-style-type: none"> • Replacement of an existing asset that has exhausted its useful life • Investments with qualitative benefits such as software update • Site infrastructure improvement • The economic benefits of those investments are mostly measured by the risk taken if they were not implemented.
RPG Revenue and Profitability Growth	<ul style="list-style-type: none"> • New capacity or increase of an existing one • Investments with quantitative benefits such as product/process feature improvements driving immediate cost savings. • The economic benefits of those investments can directly be identified and measured

En fonction de son appartenance à telle ou telle catégorie, le projet peut faire l’objet d’un traitement différent (analyse multicritères par exemple pour les projets dont la rentabilité financière est impossible à calculer). C’est ainsi que les projets de mise en conformité (sociale et/ou environnementale) ne nécessitent pas d’analyse de rentabilité dans les règles de l’art. Des listes (qui peuvent être mécanisées sous intranet et transformées en *drop down lists* ou menus déroulants) guident les opérationnels et limitent l’éventail de leurs choix. L’élaboration d’un projet passe d’abord par un choix fermé entre les catégories proposées, ce choix pouvant déterminer ensuite le parcours du projet et, en particulier, la manière dont il va être évalué.

Les définitions et typologies de l’investissement visent donc à délimiter le périmètre d’action de la procédure et donc de ceux qui l’utilisent. Ces deux techniques contribuent à la construction d’une figure du manager. En lui laissant des marges de manœuvre limitées, elles le responsabilisent tout en le contrôlant étroitement. En attribuant à l’investissement un sens extensif, bien au-delà du seul investissement physique, définitions et typologies étendent d’autant le territoire des conséquences possibles de la décision d’investir, en matière sociale et environnementale en particulier, et accroissent encore la responsabilisation du manager. Ces premiers effets de subjectivation sont complétés par ceux des méthodes d’évaluation.

Les méthodes d’évaluation

Les méthodes d’évaluation des projets d’investissement sont l’élément central de toutes les procédures. Elles se présentent généralement sous la forme de formules économique-mathématiques. Elles tendent pourtant à se diversifier, les méthodes financières classiques étant de plus en plus suppléées par des données qualitatives.

Les procédures reposent principalement sur la confection d’un dossier pour chaque projet d’investissement, celui-ci intègre l’utilisation de techniques d’évaluation et la mise en œuvre d’un processus de post-évaluation. Nous avons choisi de nous concentrer ici sur les seules techniques d’évaluation tant elles sont emblématiques de la décision d’investir. Elles participent à la stabilisation du processus de décision et, ce, d’autant plus, qu’elles sont reproductibles, durables et communicables (Hasselbladh & Kallinikos, 2000). En effet, ces techniques d’évaluation sont, depuis de nombreuses années, utilisées par la grande majorité

des entreprises dans le monde (Bouquin & DeBodt, 2001 ; Graham & Campbell, 2001 ; Pike, 1996). Elles ont profondément institutionnalisé le paradigme moderne de l'investissement (Hayes *et al*, 1988). Les principes de performance qu'elles supportent sont essentiellement économique-financiers (du cash-flow supplémentaire permis par des gains nouveaux ou des économies de coûts) et reposent sur une conception conventionnelle du temps (la valeur d'un flux monétaire est toujours plus élevée aujourd'hui que demain). Pourtant, ces méthodes d'évaluation, et donc les principes de performance qu'elles portent, ont des limites que les entreprises tentent actuellement de prendre en compte dans leurs procédures par le développement de critères non financiers. En effet, si la forme de concrétisation dominante est la formule économique – mathématique, la tendance est de la compléter par des critères d'une autre nature.

Les critères de rentabilité classiques sont utilisés dans toutes les entreprises étudiées. Valeur actuelle nette (VAN), taux interne de rentabilité (TIR), délai de récupération (pay back) constituent la boîte à outils de référence, avec quelques particularités selon les entreprises : l'utilisation de l'indice de profitabilité - VAN/I – soit comme complément, soit en lieu et place de la VAN, soit encore comme norme d'acceptation ou de rejet des projets ; le calcul d'un pay back actualisé ; la priorité donnée au pay back avec une norme déterminée par la direction générale ; la priorité donnée à la VAN pour les projets stratégiques et au pay back pour les projets mineurs. Au total, la formule de la VAN domine assez largement.

Goody (1979) qualifie les formules de « *manière fixée par convention, d'énoncer des relations sous forme abstraite (...) elles n'ont qu'un rapport lointain avec le langage parlé ordinaire (...)* » (pp 198). L'expression de la VAN relève ainsi de la formalisation mathématique :

$$VAN = \Sigma [CF / (1+i)^n] - I$$

Mais son contenu est essentiellement économique : cash flows prévisionnels du projet (CF) sur la durée de l'investissement (n) actualisés au taux d'actualisation i et diminué du montant dépensé initialement (I). La VAN repose donc sur des prévisions de demande, de production, de prix, de coûts, etc. ; sur le coût moyen pondéré du capital ; sur un devis prévisionnel ; c'est-à-dire sur des données économiques. La formulation mathématique n'est que l'auxiliaire, le traducteur d'une réflexion économique. Elle permet, en principe, de développer les compétences des acteurs en produisant un « abrégé » lisible, maniable, comparable et classable⁶. On pourrait ainsi en les utilisant comparer et classer aisément les projets d'investissement et faciliter ainsi les choix. Pourtant, ces méthodes connaissent des limites dont certaines procédures se font l'écho.

⁶ . Nous n'entrerons pas ici dans le champ des débats techniciens où la comparabilité des VAN ou des TIR est discutée.

Illustration n°5 – Critères financiers versus critères non financiers chez MATE

Si les critères d'analyse de rentabilité ont pour but de « *donner en termes facilement compréhensibles, une idée de la rentabilité de l'investissement considéré* », la procédure de MATE indique qu'« *en pratique, on constate que, contrairement à la situation-type souvent choisie pour les exposés académiques, le rôle des critères de rentabilité est rarement de classer par ordre de rentabilité décroissante l'ensemble des projets d'investissement s'offrant à une entreprise et d'optimiser ainsi l'utilisation des fonds disponibles. Le plus souvent en effet, les décisions d'investissement que prend une société se présentent séquentiellement dans le temps* ». D'une manière générale, les critères financiers sont considérés comme non prépondérants : « *retenons que le critère de rentabilité est un critère généralement nécessaire mais non suffisant et qu'il peut parfois être dominé par le critère stratégique* ».

La conscience de la limitation des capacités d'analyse des acteurs aux seules données chiffrées est donc forte dans les entreprises étudiées. L'adoption de *soft data* en complément des dispositifs financiers améliore la capacité d'analyse des acteurs mais complexifient les opérations de manipulation des données qui fondent le dialogue entre les acteurs et la comparaison entre les projets. Les méthodes d'évaluation, qui connaissent actuellement une évolution vers la dé-financiarisation, tendent donc à prendre en compte ces limites. La tendance est au développement de *soft data* qui préservent la complexité des données. Cette évolution est liée aux idéaux et discours sur l'investissement et tend à produire un individu conforme. En effet, les méthodes d'évaluation visent d'abord à produire un individu calculateur. L'usage, de plus en plus répandu, de données qualitatives complète ce premier effet de subjectivation par un second : en évaluant plus largement les conséquences de l'investissement, le manager voit aussi croître ses capacités d'analyse. Les techniques de délégation vont également agir en ce sens.

Les techniques de délégation

Les techniques de délégation servent à attribuer les responsabilités et les missions des intervenants dans la décision d'investir. Elles tendent actuellement à intégrer un nombre toujours plus important d'acteurs. Les techniques de délégation s'appuient principalement sur l'établissement de seuils et sur des artefacts d'interfaçage.

Le circuit des projets d'investissement entre les différents acteurs décisionnaires est généralement fonction de seuils monétaires. La délégation de pouvoir est la règle pour les investissements jusqu'à des montants définis par la direction générale. Ces seuils sont très variables d'une entreprise à l'autre et d'un type d'investissement à un autre. Le projet peut être approuvé au niveau d'une entité, au niveau d'une branche ou division ou encore au niveau de la direction générale.

Illustration n°6 - Les seuils de délégation chez EQUIP

Sous réserve d'un pay back < 3 ans	Budgété	Non budgété
Branche	<= 3 millions d'euros	<= 1 million d'euros
Branche + Groupe	> 3 millions d'euros	> 1 million d'euros

Les seuils sont d'abord monétaires mais peuvent dépendre aussi d'autres critères : ici, le pay back et la budgétisation de l'investissement.

Si les seuils sont généralement définis sur une base monétaire, d'autres critères, et en particulier la nature de l'investissement, peuvent être pris en compte. Ainsi les projets

informatiques sont-ils dans plusieurs cas soumis à des seuils plus bas, mais aussi les projets immobiliers, les brevets ou dépenses à caractère social ou environnemental. Il s'agit de dépenses généralement plus difficiles à contrôler et dont la rentabilité n'est pas aisément quantifiable d'où la nécessité de les suivre au plus près. La fixation de seuils spécifiques est un moyen d'accroître le contrôle de ces investissements. La encore, les investissements immatériels bénéficient d'un traitement particulier.

Illustration n°7 – Seuils spécifiques

Dans une des divisions de META, des seuils plus faibles sont définis pour les brevets et licences, les terrains et immeubles, les projets à risques de type sécurité, santé ou environnement, les logiciels, matériels informatique de gestion et de communication.

Par la fixation de seuils de décision, on crée des rôles en même temps qu'une délimitation plus fine du périmètre d'action. Ainsi, on peut distinguer l'approbation ou accord de l'avis, du *sponsoring*, de l'endossement (« *endorsement* ») ou de la revue des projets.

En plus des seuils définissant des zones et des niveaux d'intervention pour les acteurs, les procédures d'investissement comportent des développements importants consacrés aux différentes fonctions, missions et responsabilités des acteurs. Le projet d'investissement, s'il est validé par le niveau hiérarchique compétent, relève aussi et surtout de la responsabilité d'un chef de projet ou maître d'ouvrage. Celui-ci s'engage sur la qualité des informations fournies pour prendre la décision, sur la bonne mise en œuvre de l'investissement puis sur la réalisation effective des résultats programmés. Son rôle est donc central dans toutes les procédures. Il est cependant plus ou moins formalisé.

Illustration n°9 – L'engagement des opérationnels

Le processus de décision chez AUTO s'appuie sur un contrat de projet d'investissement, document d'une trentaine de pages engageant les responsables opérationnels. Ce document a vu le jour en 1999 en remplacement du dossier de projet d'investissement, le changement de terminologie marquant bien la volonté de contractualiser le processus.

Par ailleurs, la consultation des services fonctionnels tend à se développer. Les chefs de projet sont appelés à consulter les experts des fonctions marketing, commerciale, technique, informatique, sociale ou financière. Là encore, cela se fait de manière plus ou moins formalisée. Certaines procédures incluent cette consultation dans le dossier lui-même, les autres la mentionnent comme passage obligé mais sans la formaliser explicitement. PHAR a formalisé le processus d'interfaçage au travers d'un document spécifique comportant des interfaces obligatoires et des interfaces volontaires :

Illustration n°10 - MANDATORY INTERFACES

These interfaces confirm the need for implementing this project ; they are mandatory and must be completed when applicable before submission of your project.

	Interface checked?	Actions taken
•Engineering (if applicable) <u>Objectives:</u> Justify the needs for the project related to replacement of equipment and site infrastructure	Yes No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<i>e.g. Statement from Engineering</i> <ul style="list-style-type: none"> •

Le principal effet des techniques de délégation est donc de distribuer les rôles. Ce « casting » assure la formation des sujets idéaux chacun se voyant attribuer un périmètre d'action finement délimitée et des rôles bien précis (proposer, signer pour avis ou pour accord, expertiser, etc.). Les tableaux et les listes utilisés dans la définition des seuils permettent de visualiser très facilement les rôles dévolus à chaque sujet. L'automatisation croissante des

dossiers d'investissement renforce l'imposition de ces rôles : le dossier circule sur l'intranet de l'entreprise marquant automatiquement l'arrêt chez le sujet concerné exigeant de lui de jouer son rôle en expertisant, en approuvant, en signant (électroniquement).

Trois effets de subjectivation sont ici à l'œuvre. Le premier est de délimiter plus finement le périmètre d'action des individus et par conséquent de renforcer le niveau de contrôle. Le deuxième est d'engager les managers responsables des projets. Le troisième est d'impliquer l'ensemble des fonctions concernées par le projet et ses effets. Ces trois effets visent à responsabiliser le manager tout en contrôlant que l'objectif de création de valeur n'est pas délaissé (engagement sur la rentabilité, contrôle par les seuils et les experts). L'ensemble de ces effets de subjectivation est créateur d'un manager responsable et créateur de valeur.

5. Comment les procédures créent le manager responsable et créateur de valeur

Les trois techniques que nous avons retenues dans le dispositif procédural, définitions et typologies, méthodes d'évaluation et techniques de délégation, sont productrices d'effets de subjectivation sur les intervenants dans la décision d'investir. Par leur combinaison⁷, la procédure d'investissement institutionnalise les idéaux et discours identifiés plus haut et, en particulier, pour la période récente, ceux liés à la création de valeur actionnariale et à la responsabilité sociétale de l'entreprise. Elle cherche à construire un manager responsable et créateur de valeur.

Tableau n°3 – Effets de subjectivation des techniques de la procédure d'investissement

	Effets de subjectivation
Définitions et typologies	Délimitation du périmètre d'action Elargissement du périmètre d'action
Méthodes d'évaluation	Capacité à calculer Capacité à analyser
Techniques de délégation	Délimitation et contrôle du périmètre d'action Capacité d'engagement Capacité à consulter et à intégrer des avis d'experts

Les effets de subjectivation agissent donc à deux niveaux : en délimitant le périmètre d'action des individus et en les dotant de compétences spécifiques. Le manager créé par la procédure est un individu créatif et innovateur capable d'initiative et doté de savoirs mobilisables pour l'élaboration des projets. Mais il admet aussi d'être contrôlé voire enfermé dans un rôle qu'on lui impose. Il est aussi doté de solides compétences calculatoires en matière financière en particulier. Ce manager idéal doit aussi faire la preuve de sa capacité à analyser des données

⁷ . Rappelons que, si nous avons retenu ici trois d'entre elles, d'autres techniques sont à l'œuvre dans le dispositif procédural.

complexes et non quantifiables. Sur toutes ces compétences, il s'engage vis-à-vis de sa hiérarchie et, plus largement vis-à-vis de son entreprise.

Mais, c'est surtout par l'analyse des tendances d'évolution actuelle des procédures d'investissement que l'on peut tracer les liens entre les idéaux et discours et les dispositifs de gestion. Les grandes tendances constatées, en comparaison avec une enquête similaire menée en 1984 (Engel *et al.*, 1984), sont l'élargissement de la définition de l'investissement, la dé-financiarisation des méthodes d'évaluation avec l'introduction de *soft data* et la mobilisation de nouveaux acteurs dans la décision, experts de leur domaine. Ces évolutions correspondent étroitement aux idéaux et discours contemporains. Elles tendent en effet à mieux prendre en compte l'investissement immatériel (définitions et typologies étendues, recours aux *soft data*) et à évaluer les conséquences de l'investissement (recours aux experts). Par ailleurs, l'usage encore largement dominant des méthodes d'évaluation financière préserve le programme de création de valeur propre aux entreprises. Le dispositif que représente la procédure d'investissement assure ainsi la conversion d'idéaux et discours généraux en une figure du manager en conformité avec ceux-ci .

Ce manager responsable et créateur de valeur est une figure idéale créée par un dispositif normatif, la procédure d'investissement. La construction de cette figure est le résultat de la transformation, par une combinaison de techniques de gestion, d'idéaux et de discours présents dans la société en comportements normés. On voit ainsi comment les organisations traduisent ces idéaux et discours d'abord en dispositifs de gestion puis en créant un sujet. C'est ainsi que les attentes de la société peuvent trouver leurs réponses à l'échelle des entreprises. C'est ainsi que des idéaux, en apparence incompatibles et ne répondant sans doute pas aux attentes des mêmes groupes sociaux, trouvent leur figure syncrétique en la personne idéal du manager responsable et créateur de valeur.

6. Conclusion : apports et limites

En cherchant à aligner les échelles macroscopiques et microscopiques de la société, nous avons suivi une démarche fondée sur des travaux issus du néo-institutionnalisme sociologique mais quelque peu critiques quant à ses résultats empiriques (Miller & O'Leary, 1987 ; Miller, 1991 ; Miller, 1994 ; Hasselbladh & Kallinikos, 2000). L'objectif de ce papier a été de montrer, justement grâce à l'étude empirique d'un dispositif de gestion particulier, comment les entreprises institutionnalisent les attentes, quelquefois diverses et contradictoires, de la société. Cette démarche et ce résultat s'inscrivent dans une continuité historique avec d'autres travaux. Miller et O'Leary (1987) ont identifié, au début du 20^{ème} siècle, la « personne calculable et gouvernable » (« *calculable and governable person* ») produite par la mise en place des techniques de budget et de coûts standard, elles mêmes assises sur un programme d'efficacité nationale entendu comme une réponse au problème du gaspillage. Les mêmes auteurs ont ensuite détecté la formation d'un individu décideur et responsable par la comptabilité de gestion. Cet individu correspond à un programme de démocratisation de l'entreprise alors que l'on dénonce l'autocratie économique dans la société américaine de l'entre deux guerres (Miller & O'Leary, 1994). L'individu responsable et créateur de valeur complète ces figures plus qu'il ne s'y substitue. Il s'inscrit dans une continuité historique par laquelle l'entreprise, au travers des technologies et dispositifs qu'elle emploie, façonne un

sujet idéal. Ce sujet a le mérite de réaliser la synthèse entre des objectifs en apparence contradictoires.

Cette recherche présente un double intérêt pour les sciences de gestion. Le premier est d'apporter une piste de réponse à une question fondamentale de la recherche sur la décision d'investir. Formulée en particulier par Bower (1970) puis par Mintzberg (1994) et reprise par Bouquin et DeBodt (2001), elle porte sur le sens de la relation entre stratégie et projets d'investissement : qui fait la stratégie ? Les stratèges du siège ou les porteurs de projets disséminés dans l'entreprise ? La stratégie n'est-elle pas finalement que le résultat de l'addition de multiples projets ? Bower en conclut à la nécessité pour les dirigeants de l'entreprise de structurer le contexte organisationnel de la décision d'investir. Nous apportons ici une piste de réponse alternative quoique cohérente avec celle de Bower : l'alignement entre les dispositifs de gestion et les idéaux et discours produit une figure idéale dotée de compétences spécifiques mais aussi de légitimité. C'est par ce processus de légitimation des idéaux et discours que l'entreprise fait intérioriser ses grands objectifs aux porteurs de projets. Ils se trouvent ainsi en phase. Le manager responsable et créateur de valeur réalise une synthèse entre responsabilité sociétale de l'entreprise et création de valeur actionnariale. C'est un sujet idéal qui est légitime dans la société et dans l'entreprise. Il symbolise l'alignement avec les stratégies de l'entreprise, internes et externes.

Le second intérêt de ce papier est de renouveler quelque peu la pensée en matière de responsabilité sociétale de l'entreprise. En cherchant à comprendre les mécanismes fins de mise en œuvre de l'investissement et, en particulier, l'évaluation *ex ante* de ses conséquences, la démarche adoptée ici propose une vision moins naïve de la responsabilité sociétale de l'entreprise. Elle permet d'échapper à l'alternative peu productive mais résistante entre émerveillement et rejet. En effet, la construction par les procédures d'investissement d'un manager responsable et créateur de valeur montrent d'une part, que responsabilité sociétale et intérêt financier de l'entreprise et des actionnaires sont indissociablement conjugués et, d'autre part, que les entreprises, au-delà des discours convenus sur le développement durable, pratiquent la responsabilité sociétale au travers des dispositifs de gestion. La portée des discours s'en trouve ainsi accrue, la responsabilité sociétale de l'entreprise n'est pas un mythe mais devient réalité.

La principale limite de ce papier est de ne s'intéresser qu'à une norme. La procédure d'investissement est un dispositif normatif. Elle ne dit rien de ce que sont les pratiques réelles. A cette limite, on peut répondre de deux façons. La première est de considérer que l'objectif de ce travail est justement de s'intéresser à la norme et à ce que souhaite les dirigeants en matière d'investissement et non à ce qu'ils obtiennent. La seconde réponse est d'étudier des dossiers de projets d'investissement réels (trois entreprises nous y ont donné accès). Une rapide conclusion vient alors : les pratiques sont en avance sur la norme. En effet, les quelques dossiers que nous avons pu consulter comprennent des développements qui vont au-delà des exigences de la procédure. Ainsi, des calculs d'EVA ou des commentaires fournis sur les effets sociaux et environnementaux apparaissent ils dans les dossiers. Mais une analyse approfondie de leur contenu nécessiterait un autre article.

Bibliographie

- Berry M. (1983), *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, CRG Ecole Polytechnique, non publié.
- Bouquin H. & DeBodt E. (2001), « Le contrôle de l'investissement », dans Charreaux G., coord. (2001), *Images de l'investissement*, Paris, Vuibert.
- Boussard V., Maugeri S. (2003), *Du politique dans les organisations. Sociologies des dispositifs de gestion*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques sociales ».
- Bower J. (1970), *Managing the Resource Allocation Process : a Study of Planning and Investment*, Boston, Harvard University Press.
- Caron F. (1995), *Histoire économique de la France XIXe – XXe siècles*, Paris, Armand Colin.
- Caron F. (1985), *Le résistible déclin des sociétés industrielles*, Paris, Perrin.
- Engel F., Fixari D., Pallez F. (1984), *Logique des choix d'investissement dans les grands groupes industriels. La place du calcul économique*, Paris, Ecole des Mines.
- Desrosières A. (1993), *La politique des grands nombres. Histoire de la raison statistique*, Paris, La Découverte.
- Goody J. (1979), *La raison graphique. La domestication de la pensée sauvage*, Paris, Les Editions de Minuit – Trad. de *The domestication of the savage mind*, Cambridge University Press, 1977.
- Graham J., Campbell R. (2001), “ The theory and practice of corporate finance : evidence from the field ”, *Journal of Financial Economics*, 60, p. 187-243.
- Hasselbladh H., Kallinikos J. (2000), « The Project of Rationalization : A Critique and Reappraisal of Neo-Institutionalism in Organization Studies », *Organization Studies*, 21/4, pp 697-720.
- Hayes R., Wheelwright S. & Clark K. (1988), *Dynamic manufacturing – Creating the learning organization*, New York, The Free Press.
- Kuisel R. (1984), *Le capitalisme d'Etat en France. Modernisation et dirigisme au XXe siècle*, Paris, Gallimard.
- Latour B. (1997, 1991), *Nous n'avons jamais été modernes. Essai d'anthropologie symétrique*, Paris, Editions La Découverte / Poche.
- Latour B. (1996) « Que peuvent apporter l'histoire et la sociologie des sciences aux sciences de gestion », conférence aux XIIIèmes Journées Nationales des IAE, ESUG Toulouse [document non paginé].
- Miller P. (1994), « Accounting as a social and institutional practice : an introduction », dans Hopwood A. & Miller P. (ed.), *Accounting as social and institutional practice*, Cambridge University Press, 1994.
- Miller P. & O'Leary T. (1994), « Hierarchies and American Ideals, 1900-1940 », *Academy of Management Review*, 14/2, pp. 250-265.
- Miller P. (1991), "Accounting innovation beyond the enterprise : problematizing investment decisions and programming economic growth in the UK in the 1960's", Londres, *Accounting, Organization and Society*, Vol.16, n°8, pp.733-762.
- Miller P. & Rose N. (1993, 1990), “Governing economic life” in Gane M. & Johnson T., *Foucault's New Domains*, London, Routledge, pp 75-105.
- Miller P., O'Leary T. (1987), “Accounting and the construction of the governable person”, *Accounting, Organizations and Society*, 12/3, pp. 235-65.
- Mintzberg H. (1994), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris, Dunod.
- Pezet A. (1998), « la procédure d'investissement en pratique : l'impossible contrôle ? », *Entreprises et histoire*, Décembre 1998
- Pike R. (1996), « A longitudinal survey on capital budgeting practices », *Journal of Business Finance and Accounting*, 23/1, pp. 79-92

Porter M. (1992), « Capital disadvantage : America's failing capital investment system », *Harvard Business Review*, 70/5, pp. 65-83.