

*Thèse de doctorat
présentée à l'École nationale d'administration publique
dans le cadre du programme de doctorat en administration publique
pour l'obtention du grade de Philosophiæ Doctor (Ph. D.)*

Thèse intitulée

La reddition institutionnelle de comptes : un piège cognitif?

Mise en évidence des fonctions cognitives d'apprentissage et de communication au moment de rendre compte

Présentée par
Robert Poirier

Avril 2020

La thèse intitulée

La reddition institutionnelle de comptes : un piège cognitif?

Mise en évidence des fonctions cognitives d'apprentissage et de communication au moment de rendre compte

Présentée par

Robert Poirier

Est évaluée par les membres du jury de thèse suivants :

Nelson Michaud, professeur et président

Daniel J. Caron, professeur et directeur de thèse

Martial Pasquier, vice-recteur Ressources humaines et Finances, Université de
Lausanne et évaluateur externe

Jean Mercier, professeur, Université Laval et évaluateur externe

*« To contribute to the advancement of useful knowledge
and the general good of society. »*

Extrait de la volonté publiquement énoncée par John Jacob Astor au moment de fonder la première bibliothèque new-yorkaise en 1848, mieux connue grâce à l'inscription au fronton du Stephen A. Schwarzman Building à New York : *« The Astor Library founded by John Jacob Astor for the advancement of useful knowledge. »*

La reddition institutionnelle de comptes : un piège cognitif?

Mise en évidence des fonctions cognitives d'apprentissage et de communication au moment de rendre compte

Comme praticien de l'administration publique, nous avons observé l'importance accordée à la reddition institutionnelle de comptes. Au gouvernement du Québec comme ailleurs, rendre compte est devenu une activité incontournable de l'administration publique. Le courant du nouveau management public et la gestion axée sur les résultats qui y est associée ont certes joué un rôle dans la mise en importance de cette activité. En se préoccupant de divulguer l'information et en s'assurant de son exactitude, la reddition de comptes rendait possible l'usage du sceau de la transparence dans le cadre de la gouvernance publique. Par ailleurs, pendant nos charges d'enseignement touchant la gestion budgétaire et financière, nous avons constaté que la reddition institutionnelle de comptes, représentée par les documents budgétaires et financiers, demeure largement incompréhensible pour les citoyens que sont nos étudiants. Au-delà de la divulgation de l'information et de son exactitude, notre thèse met en évidence le phénomène de la clarté informationnelle.

La clarté informationnelle nous incite à nous questionner sur les enjeux cognitifs que soulève la reddition institutionnelle de comptes. Bien qu'il soit possible de répondre à de tels enjeux en améliorant les connaissances des utilisateurs de la reddition de comptes, nous pensons qu'un problème plus important réside du côté des émetteurs responsables de la reddition, par exemple les administrateurs publics. Ces derniers ont à préparer une reddition de comptes compréhensible pour les utilisateurs. C'est cette attention au phénomène cognitif qui ne serait pas considérée au moment de produire la reddition institutionnelle de comptes.

À des fins conceptuelles, nous avons délaissé le contexte institutionnalisé de la reddition de comptes pour mettre d'abord en évidence la genèse de la compréhension du décideur seul, puis au moment où il se place en situation de collaboration avec un autre décideur. Un individu devient décideur au moment où il exécute son processus décisionnel. Ce processus le conduit à son action, puis à en faire l'évaluation par sa réflexivité. Initialement reconnue comme *feedback*, la phase réflexive devient le siège de la nouvelle forme de la reddition de comptes, de laquelle dépendra la clarté informationnelle. Cette phase implique l'exécution combinée de deux fonctions : l'apprentissage et la communication. Dans le contexte d'une relation d'agence, où un décideur agit comme agent d'un autre décideur, le principal, nous en arrivons à établir que la phase réflexive est finalement le siège de la reddition cognitive de comptes.

Il n'y a pas qu'une seule façon de faire la reddition cognitive de comptes. Quatre situations types, autrement désignées comme des terroirs cognitifs, sont cartographiées en choisissant de standardiser ou non les processus décisionnels et de communication. Ces choix vont entraîner un développement différent de la compréhension, que nous schématisons par différentes théories d'action.

Contribution théorique en soi, la conceptualisation de la reddition cognitive de comptes a servi à apporter d'autres contributions plus propres à la pensée managériale des administrateurs publics. La première de ces contributions, qui est liée à l'observation initiale de notre recherche, est le piège cognitif que peut constituer la reddition institutionnelle de comptes. En effet, notre étude de cas a permis de trouver des exemples empiriques que les participants retraités du régime de retraite Stadacona avaient peu développé leur compréhension de la gouvernance financière du risque de leur régime malgré la documentation institutionnelle préparée. Ils ont ainsi été piégés jusqu'au moment où les événements de la terminaison du régime sont venus bousculer leur compréhension. Quant aux deux autres contributions, nous exposons comment le travail conceptuel de la reddition cognitive de comptes peut aussi servir à repenser le design organisationnel par rapport au

paradoxe de l'efficacité et de l'efficience ainsi qu'à démontrer la pertinence de mettre en usage les pratiques de l'apprentissage et de l'enseignement du milieu éducatif pour transformer le traitement informationnel des organisations.

Abstract

Institutional Accountability: A Cognitive Trap?

Highlighting the Functions of Cognitive Learning and Communication When Rendering Account

As practitioners of public administration, we have observed the importance attached to institutional accountability. Accountability has become an essential activity of public administration, at the Government of Quebec as elsewhere. The new public management trend and the results-based management associated with it have certainly played a role in highlighting the importance of this activity. By being concerned about disclosing information and ensuring its accuracy, accountability has made it possible to put a seal of transparency on public governance. Furthermore, during teaching assignments involving budgetary and financial management, we have found that institutional accountability, represented by budget and financial documents, remains largely incomprehensible to the citizens who are our students. Beyond the disclosure of information and its accuracy, our thesis highlights the phenomenon of informational clarity.

Informational clarity prompts us to question the cognitive issues raised by institutional accountability. While it is possible to address such issues by improving the knowledge of users of accountability, we believe that a larger problem lies with the issuers who are responsible for accountability, such as public administrators. These are the ones who have to prepare an understandable account for the users. It is this attention to the cognitive phenomenon that would not be considered when producing institutional accountability.

For conceptual purposes, we have left behind the institutionalized context of accountability to highlight, first, the genesis of the single decision-maker's understanding, and, then, the moment when he/she enters a collaborative situation with another decision-maker. An

individual becomes a decision-maker when that person executes his/her decision-making process. This process leads the person to action, then to evaluate the action through his/her reflexivity. Initially recognized as feedback, the reflexive phase becomes the seat of the new form of accountability, on which informational clarity will depend. This phase involves the combined execution of two functions: learning and communication. In the context of an agency relationship, where a decision-maker acts as an agent for another decision-maker, the principal, we establish that the reflexive phase is ultimately the seat of cognitive accountability.

There is no single way to create cognitive accountability. Four typical situations, otherwise referred to as cognitive soils, are mapped by choosing to standardize or not to standardize the decision-making and communication processes. These choices will lead to the development of a different model of understanding, which we schematize by different theories of action.

A theoretical contribution in itself, the conceptualization of cognitive accountability has been used to bring other more appropriate contributions to the managerial thinking of public administrators. The first of these contributions, which is related to our research's initial observation, is the cognitive trap that that may be set by institutional accountability. Indeed, our case study found empirical examples that retired members of the Stadacona pension plan had a poorly developed understanding of the financial governance of their plan's risk despite the prepared institutional documentation. They were therefore trapped until the events of the plan's termination shook their understanding. As for the other two contributions, we set out how the conceptual work of cognitive accountability can also be used to rethink organizational design in relation to the paradox of efficiency and effectiveness and to demonstrate the relevance of putting into use the educational system's practices of learning and teaching to transform the way organizations process information.

Table des matières

<i>Avant-propos et remerciements</i>	9
<i>Liste des figures</i>	12
<i>Chapitre 1 : Le problème de la non-considération de la phase réflexive dans le cadre de la reddition institutionnelle de comptes</i>	13
1.1. Le phénomène observé de l'incompréhension citoyenne : un enjeu démocratique.....	13
1.2. Le processus décisionnel depuis Simon et ses contemporains	22
1.3. La socialisation du décideur et ses effets sur le développement de la phase réflexive du processus décisionnel.....	32
1.4. Les fondements de la reddition de comptes institutionnelle et organisationnelle	36
1.5. L'explicitation du problème de la non-considération de la phase réflexive du décideur et la question de recherche	44
 <i>Comment conceptualiser la phase réflexive de l'agent en une forme cognitive de reddition de comptes, complétant son processus de décision par les fonctions d'apprentissage et de communication, aux fins de la compréhension du principal?</i>	
<i>Chapitre 2 : Le design de recherche et la méthodologie</i>	47
2.1. Le décideur réflexif comme producteur de savoir expérientiel	48
2.2. Du décideur réflexif au chercheur	52
2.3. La démarche méthodologique inductive pour asseoir le cadre conceptuel de la reddition cognitive de comptes	58
2.4. La gouvernance financière du régime de retraite des employés de l'usine Stadacona de Papiers White Birch, dans le volet déductif.....	64

Chapitre 3 : Le cadre conceptuel de la reddition cognitive de comptes.. 72

3.1.	La relation d'agence pour décrire le phénomène informationnel de la collaboration humaine.....	75
3.2.	La fonction d'apprentissage expérientiel du décideur	86
3.3.	D' <i>homo doceo</i> à <i>homo loquens</i> : la communication, la fonction souvent oubliée de la théorisation de l'action.....	97
3.4.	Le dilemme de la standardisation et les conséquences sur les fonctions d'apprentissage et de communication.....	112
3.5.	Les quatre situations types de reddition cognitive de comptes : différents terroirs cognitifs.....	121
3.6.	Des hypothèses compréhensives à confirmer	132

Chapitre 4 : L'étude de cas : le régime de retraite Stadacona 134

4.1.	Le régime de retraite à prestations déterminées des employés de l'usine Stadacona de Papiers White Birch.....	136
4.2.	La gouvernance financière du risque d'un régime à prestations déterminées : un regard conceptuel.....	144
4.3.	La gouvernance financière du risque d'un régime à prestations déterminées : un regard sur l'encadrement légal et réglementaire au Québec.....	150
4.4.	La reddition institutionnelle de comptes : un outil standardisé pour les participants retraités.....	155
4.5.	Les événements de la terminaison du régime de retraite Stadacona.....	160
4.6.	Les constats empiriques	172
4.6.1.	Les constats tirés de l'exercice de confirmation empirique de la première hypothèse.....	174
4.6.2.	Les constats tirés de l'exercice de confirmation empirique de la seconde hypothèse	183
4.6.3.	Les constats tirés de l'exercice de confirmation empirique de la troisième hypothèse	190

Chapitre 5 : Des contributions à la pensée managériale de l'administration publique.....	194
5.1. Le piège cognitif de la reddition institutionnelle de comptes, un problème préoccupant de l'administration publique	198
5.2. Le design organisationnel face au paradoxe de l'efficacité et de l'efficience	202
5.3. Une leçon épistémologique à tirer de l'usage des pratiques du milieu éducatif	204
Bibliographie de l'avant-propos.....	208
Bibliographie du chapitre 1.....	209
Bibliographie du chapitre 2.....	221
Bibliographie du chapitre 3.....	228
Bibliographie du chapitre 4.....	239
Bibliographie du chapitre 5.....	243
Annexe A : Exemple d'un relevé annuel pour l'année 2010.....	246
Annexe B : Rapport de l'Assemblée annuelle, produit pour l'exercice financier 2010.....	248
Annexe C : Cahier d'entrevue.....	288

Avant-propos et remerciements

« La vie est un long fleuve tranquille » est bien un titre de film, mais ce n'est pas par cette expression que je décrirais mon parcours d'imagination, de préparation et de rédaction de thèse. Partant d'un conflit initial entre une posture de théoricien et celle de praticien et d'entrepreneur, j'ai finalement pu faire la paix. C'est ainsi qu'avant de me laisser conduire par la voie théorique, j'ai choisi d'ancrer ce parcours sur mon expertise d'administrateur public et plus encore sur mes observations, à titre d'enseignant, du phénomène semble-t-il galvaudé de la reddition de comptes. Puis, pour en arriver à décortiquer ce phénomène et à en comprendre ses manquements, je devais avoir l'audace novatrice et entrepreneuriale de proposer un nouveau cadre conceptuel à partir de ce que la théorie managériale avait à offrir.

Bien entendu, j'ai retiré un grand enthousiasme cognitif pendant ces années d'investigation intellectuelle tout en reconnaissant avoir eu besoin de beaucoup de résilience dans les temps de doute. Dans toutes ces années d'efforts, je ne voulais pas être comme un de ces « [...] étudiants au doctorat [qui] font parfois la même chose : ils passent trois ou quatre ans de leur vie à collectionner les théories et les idées, sans parvenir à se faire une opinion » (Lapierre, 2012, p. 92). Bien au contraire, le thésard que je suis croit avoir pu faire des constats fondamentaux sur la reddition de comptes telle qu'institutionnalisée pour asseoir la démocratie et la « bonne gouvernance ».

Vraisemblablement d'une façon un peu moins traditionnelle que le plus conforme des modèles de thèse doctorale, j'ai fait miens les mots de Nyquist, extraits de son plaidoyer dans *The Responsible PhD* : « *The sin is that people get the impression that going narrow and deep is the essence of the doctorate, but the essence is really trying to be critical and original and to do things on your own. We need people who are intellectually adventurous* » (Woodrow Wilson Foundation, 2005, p. 15). C'est à la suite de cette aventure intellectuelle à laquelle j'ai dédié de nombreuses années, avec pour coût de renoncement des heures de

vie personnelle et familiale, que je partage aujourd’hui l’usufruit d’une thèse de nature plus intégrative et appliquée que simplement théorique et spécialisée, ce qui ne peut que réjouir l’institution énapienne : « Le trait dominant, constituant le dénominateur commun de toute la politique de recherche à l’École, s’avère être le caractère appliqué de cette recherche, ce qui par ailleurs est en conformité avec l’aspect “professionnel” de l’ENAP (sic) » (Bacciagalupo, 1974, p. 179).

Une satisfaction non moins grande que celle obtenue de mon aventure intellectuelle serait celle de l’observation de la lecture en grand nombre de ma thèse, notamment par les praticiens de l’administration publique. Dans les faits, seuls ces lecteurs auront la capacité de transformer chacun de mes mots doctoraux en information et savoir. Que cette thèse emprunte un peu de temps réflexif chez ceux-ci et je saurai qu’ils pourront devenir des décideurs plus conscients de leurs capacités humaines.

Je remercie mon directeur de thèse, le professeur Daniel J. Caron, pour son soutien indéfectible dans la navigation du processus doctoral. Merci également au président du jury, le professeur Nelson Michaud, pour son degré d’engagement dans la rétroaction fournie à des moments opportuns. Les professeurs Martial Pasquier et Jean Mercier méritent également mes remerciements pour avoir accepté de faire partie du jury de cette thèse.

Cette recherche n’aurait pas été possible sans la contribution importante de nombreux participants retraités au régime de retraite des employés syndiqués de Papiers White Birch, particulièrement messieurs Gilles Bédard, Gaétan Belley et Pierre Savard. Ces membres du Regroupement des employés retraités de White Birch – Stadacona ont été, par leurs témoignages généreux, des participants-clés pour cette recherche. Par leur réflexivité, ils ont réussi à réhumaniser un dossier trop souvent analysé à une échelle institutionnelle et légaliste.

Les derniers mots de remerciement sont dédiés aux personnes les plus méritoires de mon projet : ma conjointe Sylvie, qui a su me soutenir intellectuellement et émotionnellement tout en acceptant les sacrifices familiaux exigés par l'aventure doctorale. Mon beau-fils Christophe, qui a bien écouté mes exposés et mes recommandations de lecture, même si je dis avec humour que la lecture de certains livres suggérés a pu être escamotée. Et il ne faut pas oublier les petits êtres félins qui ont été là pour pianoter sur le clavier, laissant à l'écran un texte dans lequel la quantité de consonnes ou de voyelles l'a toujours emporté sur la syntaxe et la grammaire.

Liste des figures

<i>Figure 3.1</i>	85
<i>Figure 3.2</i>	96
<i>Figure 3.3</i>	101
<i>Figure 3.4</i>	122
<i>Figure 4.1</i>	157
<i>Figure 4.2</i>	171

Chapitre 1 : Le problème de la non-considération de la phase réflexive dans le cadre de la reddition institutionnelle de comptes

« Accountability is meaningless, unless it's for everybody. »

Stephen Colbert, réagissant aux allégations portées à l'encontre du patron de CBS, Les Mounves, à son émission *Late Show* du 30 juillet 2018

Bentham (1806) a déjà écrit : « Il suffit d'une observation particulière, d'une proposition nouvelle, pour donner un nouvel aspect aux affaires, et nécessiter un changement de mesures » (p. 246). Nous avons eu nous aussi nos premières observations qui ont lancé notre réflexion. Dans ce chapitre, nous retraçons ces observations ainsi que les premiers pas conceptuels qui nous ont été utiles pour réussir à inférer non pas d'un problème de dimension institutionnelle ou organisationnelle, mais bien de dimension cognitive. Une question de recherche est formulée en fin de chapitre avec l'objectif de trouver les connaissances nécessaires pour sa résolution dans les chapitres suivants.

1.1. Le phénomène observé de l'incompréhension citoyenne : un enjeu démocratique

Au début du programme doctoral, nous avons porté notre attention sur la problématique de la gouvernance des infrastructures publiques. Notre contribution alors envisagée était de produire un savoir utile aux décideurs ayant la responsabilité des dossiers d'infrastructure. Avec une certaine candeur utilitariste, nous considérions participer ainsi à l'édification d'une société du savoir dont les premiers bénéficiaires, dans ce cas-ci, auraient été les gouvernants des finances publiques. C'est également cette candeur qui est à la base de notre

motivation jusqu'ici à agir comme enseignant de la gestion budgétaire et des finances publiques, ou encore des politiques économiques gouvernementales¹.

De manière inattendue, les charges d'enseignement précitées ont permis d'observer un phénomène que nous n'avions pas constaté auparavant et qui est encore trop peu publicisé : les documents budgétaires et financiers gouvernementaux comme le budget et les comptes publics sont dans les faits peu compréhensibles pour les étudiants, à la fois administrateurs publics² et citoyens. Pourtant, un document public comme le budget est d'une importance singulière selon René Lévesque (1986) : « [...] rien n'est plus important que le budget. Rien non plus qui révèle plus clairement les conditions et les intentions d'un gouvernement » (p. 41).

D'autres avaient déjà fait un tel constat. Le Protecteur du citoyen du Québec, dans un discours prononcé devant l'auditoire du 65^e congrès annuel de l'Institut d'administration publique du Canada, faisait état de l'incompréhension des décisions administratives gouvernementales et de ses conséquences sur la confiance des citoyens, avec notamment pour cause l'inhabileté de l'administrateur public à communiquer clairement et avec empathie. Un sondage administré en 2014 pour évaluer la confiance des citoyens de 10 pays européens relativement à la gestion des finances publiques a établi que les citoyens avaient de la difficulté à comprendre l'état des finances étatiques.

Nous formulons alors le premier questionnement suivant : l'incompréhension des citoyens à l'égard de documents aussi fondamentaux dans la gouvernance sociétale que sont les principaux documents des finances publiques représente-t-elle un enjeu particulier? Afin

¹ L'auteur de la thèse doctorale enseigne la gestion budgétaire et les finances publiques à l'École nationale d'administration publique et les politiques économiques gouvernementales à l'Université Laval.

² L'administrateur public désigne ici celui qu'on désigne plus familièrement comme le fonctionnaire. Cette dernière appellation n'a pas été retenue parce qu'elle ne présente pas aussi directement le rôle administratif de ce dernier en dichotomie du rôle politique. Par ailleurs, il ne faut pas confondre cette désignation avec celle employée dans le narratif normatif de la gouvernance de sociétés privées, mais dont la propriété est publique par les marchés financiers.

d'y répondre, nous devons préalablement statuer sur le rôle des citoyens à l'intérieur du régime démocratique choisi pour effectuer cette gouvernance. C'est dans l'héritage athénien de la démocratie représentative que de célèbres dirigeants politiques ont voulu préserver que nous pouvons esquisser une réponse. Un gouvernement est ainsi formé d'élus qui ont pour mandat de représenter les citoyens, ces derniers détenant la souveraineté du pouvoir. Abraham Lincoln était l'un d'eux avec sa célèbre formule « [...] *that government of the people, by the people, for the people, shall not perish from the earth* », tirée du discours de Gettysburg. La pensée madisonnienne est aussi on ne peut plus claire à ce sujet :

« Nothing could be more irrational than to give the people power and to withhold from them information, without which power is abused. A people who mean to be their own governors must arm themselves with the power which knowledge gives. A popular government without popular information or the means of acquiring it is but a prologue to a farce or a tragedy, or perhaps both. » (Madison, 1865, p. 483)

Dans le contexte de la reddition publique de comptes, il y a par conséquent un intérêt démocratique à ce que les citoyens comprennent la documentation gouvernementale. En corollaire, nous rejetons le point de vue de Montesquieu dans *L'esprit des lois* (2013) qui, montrant des préférences pour un gouvernement monarchique par rapport à celui républicain démocratique, ne pensait pas le peuple en état de se gérer lui-même. Une telle situation soustrairait dès lors tout avantage à rechercher la compréhension citoyenne. Et nous rejetons de la même façon l'opinion favorable de Lippmann ([1922], 1965; [1927], 1993) sur la démocratie plus élitiste consistant à faire appel à des personnes « éminentes » pour suppléer au rôle plus passif des citoyens. C'est plutôt la position qu'a tenue Dewey ([1927], 1991) dans le cadre du débat célèbre qui l'a opposé à Lippmann dans les années 1920 que nous privilégions. En effet, Dewey voyait la démocratie comme une occasion pour le citoyen d'agir activement pour la communauté et de se réaliser personnellement par ses actions (Whipple, 2005). D'où l'implication pour les citoyens de comprendre ce qu'il appelait la vie communautaire.

Qu'importe les systèmes d'états démocratiques d'aujourd'hui, que ce soit celui de la démocratie républicaine américaine ou le système dit de Westminster, la souveraineté citoyenne s'est formalisée à l'intérieur d'un cadre de gouvernance où le gouvernement élu est déclaré imputable de ses décisions. Cette imputabilité le contraint à rendre compte aux citoyens afin de préserver le pouvoir d'action de ces derniers. *Scientia potentia est* étaient les mots latins de Francis Bacon et le pouvoir d'agir des citoyens existe bel et bien dans la mesure où ces derniers ont un savoir et une compréhension de l'État pour l'exercer. Le président John F. Kennedy faisait lui-même l'apologie de la compréhension citoyenne lors de son discours devant l'*American Newspaper Publishers Association*, le 27 avril 1961 :

« It is the unprecedented nature of this challenge (a free and open society in a cold and secret war) that also gives rise to your second obligation — an obligation which I share. And that is our obligation to inform and alert the American people — to make certain that they possess all the facts that they need, and understand them as well. [...] No President should fear public scrutiny of his program. For from that scrutiny comes understanding; and from that understanding comes support or opposition. »

Remettre le pouvoir aux citoyens en leur permettant de comprendre la gouvernance d'État, bien que cela soit intrinsèquement lié à la qualité de la vie démocratique, n'est pas sans défi si nous considérons la complexité des affaires de l'État : « *That quasi Athenian optimism may one day be reached, but more realistically, it launches a challenge to those who have the time, expertise, and ability to respond to these reports and thus keep governments accountable on how they use scarce resources* » (Dutil, 2013, p. X). Cette complexité, si elle conduit à une incompréhension des citoyens, contribue à l'opacité de la documentation publique (Tarby, 1994), soit finalement une conséquence similaire à celle de ne pas produire cette documentation.

La faible compréhension citoyenne de la documentation budgétaire que nous avons initialement observée comme enseignant est bel et bien symptomatique d'un enjeu démocratique auquel il faut faire face. Plus encore, il s'agit d'un enjeu qui a des incidences

non seulement politiques, mais également sociales. La théorie de l'agir communicationnel d'Habermas (1987) est révélatrice à cet égard étant donné qu'elle associe la participation des citoyens à une démarche d'apprentissage social menant à une intercompréhension des problèmes de la société. Comme l'écrit Habermas, une telle démarche est mise en scène par l'interaction d'au moins deux citoyens « [...] capables de parler et d'agir qui engagent une relation interpersonnelle (que ce soit par des moyens verbaux ou extravertaux). Les acteurs recherchent une entente [...] afin de [se] coordonner consensuellement » (p. 102).

Plusieurs ont écrit sur l'enjeu de la compréhension et ses conséquences néfastes. Certains ont vu le danger de rendre les citoyens vulnérables à la propagande politique (Olivier-Yaniv, 2000; Salmon, 2007). Pour Frankish et autres (2002) et Renedo et autres (2015), c'est la capacité décisionnelle des citoyens qui est à réévaluer lorsque la compréhension est insuffisante. De la compréhension des citoyens va aussi dépendre leurs habiletés et leur confiance en leur participation (Simmons et Birchall, 2005) et la possibilité de partager leur savoir expérientiel (Martin, 2008).

Dans le cadre de l'imputabilité publique des représentants élus et des administrateurs publics sous leur autorité, des balises institutionnelles sont justement établies pour faire face à l'enjeu de la compréhension citoyenne. Par exemple, le Vérificateur général du Québec a déjà présenté ses exigences à cet égard :

« La pertinence de l'information fait référence à la suffisance de celle-ci et à son caractère approprié. L'information doit également être compréhensible, c'est-à-dire claire et exprimée dans un langage simple. Ces deux qualités de l'information sont complémentaires et nécessaires puisqu'elles permettent à un lecteur de se faire une idée juste de la situation et de tirer ainsi des conclusions raisonnables à partir de l'information qui lui est présentée. »
(Rapport 2015-2016, p. 30)

Le Vérificateur général du Canada a aussi ajouté à ce propos :

« Le Parlement et la population s’attendent à être informés des résultats

[...]

8.22 La communication de renseignements sur l’efficacité du gouvernement aide également le Parlement dans l’exercice de ses fonctions d’examen et de législation. [...] Il faut que l’information communiquée soit claire, concrète et compréhensible, et accessible à tous les parlementaires. » (Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes de 1998, p. 8-11)

L’Ordre des comptables agréés du Canada (2011) caractérise quant à lui l’information introduite dans la reddition publique de comptes comme devant être exhaustive, compréhensible, accessible et pertinente, compte tenu des besoins des parties prenantes. Pour sa part, l’Institut Brookings tient à préciser l’importance de l’usage d’une information de qualité et compréhensible, un usage qui est d’ailleurs promu par le mouvement des données ouvertes (Read et Atine, 2017).

Le discours général au sujet de la gouvernance publique peut donner l’impression que la transparence est la panacée pour concrétiser l’imputabilité autant que pour remédier à l’incompréhension des citoyens à la lecture de la reddition de comptes gouvernementale. Encore faut-il au départ que cette notion ne soit pas polysémique pour en juger. Les définitions legalistes de la transparence sont généralement associées au phénomène de la production documentaire et à la diffusion de l’information conformément aux lois et aux réglementations d’accès à l’information (Pasquier et Villeneuve, 2007; Caron et Kellerhals, 2013). C’est aussi par des formats prescrits de production d’information que plusieurs organisations professionnelles de domaines spécialisés comme la comptabilité ou l’actuariat s’autorisent à déclarer le devoir accompli en matière de transparence.

Il existe pourtant une définition plus intégrative de la transparence qui a été rédigée par Schnackenberg et Tomlinson (2016). Cette définition propose de qualifier la reddition de comptes transparente à partir de trois dimensions. Les deux premières dimensions

concernent respectivement la divulgation de l'information et son exactitude. Si les dimensions précédentes relèvent du volet de la production de l'information, c'est sur la base de la troisième dimension, celle de la clarté informationnelle, que nous pouvons relever l'enjeu de la compréhension de l'information par les utilisateurs de la reddition de comptes.

Cette notion de clarté nous oriente vers une perspective communicationnelle de la reddition publique de comptes où les membres du gouvernement et de l'administration publique informent ceux à qui ils doivent rendre compte, les citoyens (Winkler, 2000). Les premiers sont les émetteurs de la communication et doivent encoder le message des comptes à rendre aux seconds, ces derniers devant alors les décoder. La clarté de la communication dépendra de la compréhension commune ou non de ce message, considérée alors comme « [...] *the ultimate objective of genuine transparency* » (p. 8). Les actions concertées d'encodage et de décodage de l'information à communiquer sont donc au cœur de l'enjeu de la compréhension des citoyens quant aux décisions étatiques prises en leur nom.

Cet appel communicationnel à la transparence est aussi porté par des institutions comme le Barreau du Québec, qui défend l'usage d'un langage clair et la vulgarisation de l'information juridique pour améliorer le fonctionnement du système judiciaire. Selon cet organisme, en créant un Comité du langage clair, il ne s'agit pas de changer le fond du message juridique qui concrétise la clarté de la communication, mais bien la préparation d'écrits ou de propos plus facilement accessibles par les citoyens qui ont à faire valoir leurs droits (Barreau du Québec, 2010).

Considérant que les actions d'encodage et de décodage représentent des processus de traitement de l'information, notre réflexion sur l'enjeu de la compréhension citoyenne nous conduit à penser qu'il y a une cause cognitive derrière cet enjeu. Dans les faits, chaque citoyen n'est pas différent du décideur qu'ont pu décrire Barnard ([1938], 1968) et Simon ([1945], 1947), celui-ci présentant selon eux des capacités physiologiques et intellectuelles limitées. Ces capacités sont déterminantes dans l'analyse du décodage par les

citoyens de toute l'information qu'auront préalablement encodée les membres du gouvernement et de l'administration publique. Et résoudre l'enjeu cognitif de la compréhension citoyenne, selon Herbert Simon, ne trouve pas de solutions aussi simples que celle d'accroître le volume de l'information à produire, bien au contraire : « *Hence a wealth of information creates a poverty of attention* [...] » (Greenberger, 1971, p. 40).

Du point de vue cognitif, le citoyen pourra décoder la reddition publique de comptes en fonction de son niveau de savoir³ qu'il accroît tout au long de sa vie personnelle et professionnelle. Certes, le citoyen qui participe à la vie civique est responsable de développer ce savoir, la participation étant en soi une démarche utile pour le développer. Le système éducatif a aussi un rôle significatif dans la formation du citoyen, selon l'affirmation de Minville (1992) : « En fait, l'homme étant un être social, et comme on dit "un animal politique", on ne saurait concevoir une éducation complète qui ne formerait pas le citoyen en même temps que l'homme » (p. 150). Mais plus encore, et c'est là notre intérêt particulier, la responsabilité de la compréhensibilité de la reddition de comptes incombe également aux préparateurs de la reddition publique de comptes. Dans les régimes de démocratie représentative, comme celui de Westminster (Rhodes, 1997), le cadre de gouvernance attribue l'imputabilité de la préparation de la reddition publique de comptes aux administrateurs publics, que les décisions à rendre publiques soient politiques ou administratives. Sans remettre en cause la chaîne d'imputabilité qui lie les citoyens aux politiciens, puis ces derniers aux administrateurs publics, il s'agit simplement de reconnaître le rôle pédagogique des administrateurs publics auprès des citoyens (Wamsley et autres, 1990). En effet, ce sont ces derniers qui œuvrent concrètement à encoder l'information contenue dans les documents rendus publics, ce qui fait d'eux les ultimes responsables de la complexité que peut représenter leur lecture.

³ Le terme savoir est employé dans le texte dans un sens générique, désignant indistinctement le savoir, le savoir-faire et le savoir-être. Par contre, il faut distinguer ce terme de la littératie selon la définition formulée donnée par Freebody et Luke (1990). Selon ces derniers, la littératie est une heuristique qui intègre plusieurs dimensions, allant de la possession du savoir à l'usage d'un sens critique, ce qui n'est pas sans rendre plus complexe l'usage de la notion de compréhension.

S'il existe un intérêt public à communiquer de l'information, c'est parce qu'il y a eu des activités gouvernementales à rendre compte et nécessairement des décisions qui ont permis d'amorcer ces activités. Du point de vue cognitif, l'histoire du traitement de l'information sujette à la reddition de comptes débute par conséquent au moment de ces décisions. Nous croyons ainsi que les administrateurs publics ne peuvent avoir une autre information à communiquer que celle qu'ils auront préalablement traitée dans le cadre de leurs décisions et celles des représentants élus pour lesquels ils rendent également compte. Boileau ([1674], 1970) formule à sa façon le même constat : « Ce que l'on conçoit bien s'énonce clairement, et les mots pour le dire arrivent aisément » (p. 339). Les administrateurs publics ne peuvent avoir un effet sur l'enjeu de la compréhensibilité des comptes que dans la mesure où ils conçoivent eux-mêmes bien ces comptes. L'histoire cognitive de la reddition de comptes débiterait donc au moment de la prise initiale de décisions.

Jusqu'ici, nous croyons que l'enjeu de la compréhension d'un citoyen serait lié, du moins en partie, à l'histoire cognitive de la décision d'un individu. La section qui suit proposera une réflexion sur cet individu, par exemple l'administrateur public, qui met en œuvre le processus de sa décision et, en particulier, la phase réflexive qui est au cœur de sa compréhension. À la section suivante, nous nous attarderons à la socialisation de ce décideur, mettant en exergue les phénomènes d'apprentissage et de communication à l'intérieur de cette phase. De celle-ci émerge une forme cognitive de la reddition de comptes. La quatrième section présentera un état des connaissances sur la reddition institutionnelle de comptes, avec le constat que ce format plutôt standardisé de reddition de comptes ne prend pas en considération la phase réflexive du processus décisionnel. Si nous avons déjà établi l'ébauche d'une nouvelle forme de reddition cognitive de comptes par la comparaison avec celle de format institutionnel, le défi de la conceptualiser formellement demeure et c'est sur ce défi que porte notre question de recherche.

1.2. Le processus décisionnel depuis Simon et ses contemporains

L'état des connaissances de la décision humaine est vaste. Vaste par son historicité. Déjà, Platon et Aristote s'opposaient sur le régime décisionnel d'une société ainsi que sur la production de la connaissance. Vaste par la polysémie qui la caractérise. Le processus décisionnel représente-t-il un phénomène de rationalité parfaite ou est-il plutôt la manifestation du choix de l'humain dans ses limitations cognitives ou ses capacités intuitives? La décision se définit-elle dans une perspective institutionnelle ou bien individuelle?

La décision dite institutionnelle ou organisationnelle ne présente pas l'intérêt premier dans nos recherches puisque le sujet cognitif nous situe d'ores et déjà en amont de la pensée institutionnelle. Ainsi, la réification d'une institution ou d'une organisation en décideur humain se réalise en faisant justement abstraction de la réalité cognitive et du problème de la compréhension humaine. Cette abstraction peut trouver sa raison dans la mesure où les décideurs individuels s'entendent sur les objectifs poursuivis par l'institution ou l'organisation, sans les remettre en question en se référant à leurs objectifs personnels. Plus encore, pour valider une abstraction comme celle du décideur institutionnel ou organisationnel, il faut admettre qu'il y a un point de vue partagé quant aux valeurs véhiculées par les individus de l'institution ou de l'organisation.

La pensée réifiante de la décision s'est aussi développée dans l'approche des systèmes pour représenter et modéliser l'institution et l'organisation (Von Bertalanffy, 1968) et même le fonctionnement du raisonnement politique (Easton, 1965). En modélisant une entité totale comme un système (Checkland, 1981), l'attention est dirigée sur les caractéristiques des processus plutôt que sur celles des décideurs eux-mêmes qui les opérationnalisent. Par cette approche, ces derniers sont vus à travers leurs comportements rationnels d'ensemble et leur raisonnement holistique plutôt que cognitif. Katz et Kahn (1978) ont aussi privilégié une

telle approche en considérant, pour leur part, l'organisation comme un système social ouvert capable d'évoluer en interaction avec son environnement.

Ce concept d'institution ou d'organisation réifiée a également été valorisé par l'entremise du postulat que les décideurs individuels qui en sont membres sont de rationalité parfaite, comme le proposent les tenants de la théorie économique néoclassique (Brémond, 1989). Dans ce contexte, les individus ne se distinguent plus par leurs facultés cognitives différenciées en plus du fait que le critère décisionnel qui les anime se résume à maximiser leurs intérêts individuels quantifiés par une fonction d'utilité économique. Bien des théoriciens de la décision ont adopté le postulat de la rationalité parfaite pour justifier le développement de modèles décisionnels dans la certitude, ou encore dans un environnement probabiliste à l'intérieur duquel tout est paramétré, y compris le risque. La situation cognitive du décideur, comme l'administrateur public, n'est pas pertinente pour ces modèles décisionnels, d'où la raison pour nous de s'éloigner de l'important état des connaissances touchant la décision parfaitement rationnelle et les modèles intégrant cette forme décisionnelle.

Aux fins de notre recherche, nous devons détourner le regard de la réification pour retrouver la décision telle qu'elle se produirait à l'échelle humaine. À cet égard, nous adoptons l'argumentaire de Silverman (1970), qui insiste pour laisser de côté la théorisation systémique de la société que permet sa réification pour se concentrer en lieu et place sur les décisions et les actions humaines à partir desquelles se forme la vie en société.

Simon (1991) formule un avertissement semblable quant à l'usage de la réification dans un article hommage à James G. March :

« However, we must be careful about reifying the organization and talking about it as "knowing" something or "learning" something. It is usually important to specify where in the organization particular knowledge is stored, or who has learned it. Depending on its actual locus, knowledge may or may not be available at the decision points where it would be relevant. Since what has been learned is stored in

individual heads (or in files or data banks), its transience or permanence depends on what people leave behind them when they depart from an organization or move from one position to another. Has what they have learned been transmitted to others or stored in ways that will permit it to be recovered when relevant? » (p. 126)

C'est ce même Simon ([1945], 1976) qui avait déjà amorcé cette humanisation, par ses observations que les individus ne peuvent faire usage que d'une rationalité limitée dans leur prise de décision. En effet, il a notamment observé que le décideur individuel a toujours une connaissance et une expérience imparfaites et fragmentaires de la situation à l'origine de la décision et que ses capacités cognitives ne permettent de toute façon que de traiter un nombre limité de scénarios décisionnels. Dans la réflexion simonienne, l'*homo œconomicus* devient plus modestement l'homme administratif.

Lindblom (1959) s'est par la suite appuyé sur l'observation de l'*administrative man* pour décrire le phénomène du *muddling through*. Ce phénomène décisionnel implique que l'individu, face à la complexité de la situation, est seulement en mesure de prendre des décisions qui ne modifient que de façon incrémentale la situation dans laquelle il évolue. Cet auteur décrit bien la préoccupation humaine de la théorie décisionnelle des organisations en formulant que « *[the] integration of individual decisions has become the major concern of organization theory, and the way individuals make decisions necessarily affects the way those decisions are best meshed with other's* » (p. 79). Plutôt que d'imposer une image théorique du décideur pour expliquer une organisation, il s'agit bien de constater quel est ce décideur et comment sa nature humaine, notamment ses capacités cognitives, influencera le contexte organisationnel. Et les objectifs des décideurs, souvent divergents, sont aussi à considérer dans la caractérisation d'une organisation. D'autres comme Langley et autres (1995) en ont ajouté sur ce point en commentant ainsi le concept de la décision : « *[...] we need to turn our attention towards the decision maker, seeking to open that person up in three respects: by examining his or her role as a creator, an actor, and a carrier of decisional activity* » (p. 267).

March (1994), quant à lui, décrit comment la rationalité limitée est en quelque sorte le résultat de différentes limitations dans le traitement de l'information du décideur : « *Decision makers face serious limitations in attention, memory, comprehension, and communication* » (p. 9). Alors que l'attention dépend de la concentration du décideur pour recevoir l'information ainsi que du temps pour cette réception, la mémoire réfère à la capacité limitée d'emmagasiner de l'information qu'il a déjà utilisée dans les décisions antérieures. Au regard de ces deux dernières limitations, les organisations peuvent néanmoins réduire ces contraintes humaines en modifiant le calendrier des activités ou bien en archivant l'historique décisionnel de ses membres, ce que Caron (2012) a déjà désigné comme le « lieu de stockage de l'expression humaine ». Les contraintes de compréhension et de communication sont plus complexes à gérer étant donné qu'elles sont moins faciles à circonscrire. L'ampleur de ces contraintes dépendra du profil particulier de chacun des décideurs, de leur savoir, de leur culture et de leur expérience de vie personnelle et professionnelle.

C'est au moyen d'outils cognitifs, comme les heuristiques, les modèles mentaux et les règles que le décideur développe ou que l'organisation lui rend disponibles qu'il est en mesure de réduire les effets de ses limitations cognitives. Selon la théorie comportementale de Cyert et March (1992), l'application de ces instruments à l'échelle humaine permet l'adaptation d'une organisation à son environnement.

L'emploi d'heuristiques et de modèles mentaux pour suppléer aux limites cognitives est certes utile pour comprendre comment l'administrateur public, à titre de décideur, se conditionne à passer à l'action, mais notre quête doctorale sur les enjeux cognitifs se situe en amont de ce questionnement. La question des enjeux cognitifs est celle de s'interroger sur la façon dont le décideur en arrive à développer de tels heuristiques et modèles mentaux. Pour poursuivre cette quête, il faut délaisser la théorie comportementale de la firme pour regarder du côté des écrits portant sur la dimension cognitive de la firme. Cette dernière

dimension est celle qui se penche sur les capacités de l'humain à traiter de l'information pour comprendre ses pairs et communiquer avec eux. Newell et Simon (1971) ont justement étudié la dimension cognitive en modélisant l'esprit humain sous la forme d'un système de traitement de l'information⁴.

Cette façon d'introduire l'humain s'est généralisée à l'intérieur de la théorie cognitiviste du champ d'étude de la psychologie. Cette théorie propose de décrire l'individu par ses fonctionnalités mentales, comme le raisonnement, la mémoire, l'attention et le langage. À celles-ci, il faut aussi ajouter la fonction cognitive des émotions, que les travaux de Damásio (1994) ont associée à l'hémisphère droit du cerveau humain. Selon Bruner ([1959], 1986), l'activité cognitive se met en œuvre grâce à des processus mentaux par lesquels « [the] *information about the environment is achieved, retained, and transformed so that it may be utilized in situations other than the one in which acquisition occurred* » (p. 242). Dans une perspective cognitive, le décideur tire alors profit des différentes fonctions mentales pour traiter l'information à des fins d'interprétation et de conceptualisation. Par ailleurs, même si nous avons objectivé la notion de processus dans le cadre de notre recherche, nous convenons que cette notion suppose implicitement des états. Aux dires d'Andler (2004), le système cognitif de l'homme est justement « [...] caractérisé par ses états internes ou mentaux et par les processus qui conduisent d'un état au suivant » (p. 17-18).

Se basant sur les trois étapes de résolution de problème qu'avait énoncées Dewey ([1910], 1997) en faisant appel à la perspective cognitive, Simon décrit au départ la décision comme une suite séquentielle en trois phases (Simon, 1960). Ainsi, l'individu doit diagnostiquer le problème par son « intelligence », par le fait même établissant l'objectif de la décision à venir, puis prendre le temps de formuler les alternatives possibles de résolution et finalement faire l'évaluation des conséquences potentielles de ces possibilités pour en

⁴ Cette forme d'analyse cognitive est reconnue maintenant par le monde universitaire sous le nom de « cognitivisme computationnel ».

choisir une. Tout ce processus décisionnel conduit l'individu à mettre à exécution son choix par son action, « [...] *the fourth phase of decision-making* [...] » (Simon, [1960], 1977, p. 43).

La notion de rationalité limitée du décideur se concilie bien avec la notion temporelle que suppose un processus. Comme la pensée de ce décideur ne peut que mettre en usage une enveloppe limitée de savoir et d'information, il doit répartir temporellement les opérations cognitives. La complexité de la décision autant que sa nature programmée ou non est déterminante quant au temps à consacrer au traitement de l'information. Dans la perspective cognitive, il y a donc un intérêt à qualifier le décideur d'unité de traitement d'information (Knight et McDaniel, 1979).

Même si l'esprit humain est modélisé sous la forme de machine de traitement de l'information, il n'en demeure pas moins que c'est l'individu qui conserve la primauté dans le traitement de l'information, à partir des mécanismes qui lui sont propres. D'une part, il fait appel à ses facultés sensorielles et à ses émotions pour percevoir des données de son environnement. D'autre part, ses capacités cognitives sous la dynamique de la pensée lui permettent de donner une signification à ces données, ce qui fera en sorte de les convertir en information. Parmi ces capacités, il y a la raison et la mémoire à l'égard desquelles Hernes et Maitlis (2013), en référence à la pensée de Sherover (2003), formulaient la remarque suivante : « [...] *as people make sense of emergent phenomena in the present, they appear to draw on memory to determine whether what is now perceptual to the senses is in continuity with what was perceptual to the senses but is now in the past* » (p. 231). Plus encore, l'humain comme être cognitif est capable de méthode, à ne pas confondre avec performance (Kao et Venkatachalam, 2018).

Le savoir emmagasiné dans la mémoire du décideur et les informations de son environnement sont alors à sa disposition pour franchir toutes les phases simoniennes de la décision. Sa pensée en fera usage pour décrire le problème à résoudre, mais plus encore, il

peut compter sur des capacités mentales pour imaginer des scénarios décisionnels qui sont en quelque sorte des trajectoires de son futur, telles qu'anticipées pour l'activité décisionnelle en cours (Sherover, 2003). C'est ainsi que l'expérience mémorisée du décideur, au-delà de ses capacités de conceptualisation et de son intuition, devient un ancrage pour ses décisions futures.

Pour circonscrire au départ l'enjeu cognitif que représente le traitement de l'information pendant le processus décisionnel, nous maintenons l'individu dans sa solitude. Tout un chacun a déjà été un décideur solitaire. Par exemple, nous avons déjà réalisé seul de nombreux travaux d'ébénisterie, un champ manuel d'activités suscitant notre grand intérêt. Nous avons alors à faire des choix quant au ponçage, à la coupe du bois, à l'assemblage des pièces et à leur vernissage en fonction, bien entendu, de l'essence du bois. Pour une décision particulière à titre d'ébéniste amateur, nous observons une pièce de bois et nous la traitons en faisant usage de nos connaissances mémorisées que nous mettons en exploitation grâce à notre raison. C'est également cette solitude décisionnelle qui accompagnait madame Raku au moment de réaliser toutes les tâches successives menant à la fabrication des premières poteries, selon l'histoire de la Société des Céramiques (Mintzberg, 1979).

Autant pour madame Raku que pour nous, les décisions se succèdent afin d'atteindre nos objectifs respectifs. L'une après l'autre, ces décisions ne sont pas les mêmes, y compris lorsqu'elles mettent en usage des heuristiques ou règles décisionnelles. C'est le phénomène de l'apprentissage. Toutefois, ce phénomène ne peut se concevoir sans réformer le processus décisionnel défini initialement comme linéaire. Ce n'est que lorsque le décideur s'accorde du temps pour évaluer, de façon plus ou moins consciente, les effets de son action par rapport à l'objectif poursuivi par sa décision qu'il pourra élargir son patrimoine informationnel et sa compréhension. Ce faisant, il accroîtra son potentiel cognitif d'une décision à la suivante. Si nous nous rapportons à la représentation processuelle de la décision, il s'agit d'ajouter une phase de rétroaction, que Simon ([1960], 1977) avait déjà esquissée, sans jamais la formaliser en détail. C'est à l'intérieur de la théorie cybernétique

de Wiener ([1950], 1967) que la phase de rétroaction (*feedback*) a été explicitée et que le processus décisionnel a pris la forme d'une boucle. Paquette (1987) a traduit ainsi la définition de *feedback* formulée par Wiener : « [...] un processus permettant le contrôle d'un système (mécanique, physiologique, social) en l'informant des résultats de son action » (p. 6).

Précisons cependant qu'au moment de concevoir la notion de *feedback*, Wiener ([1950], 1967) n'y associait pas nécessairement une plus-value par apprentissage. Comparant souvent l'homme à une machine, il pouvait aussi désigner le *feedback* comme un simple moyen de produire de l'information nécessaire au contrôle par un humain de ses activités par la constatation de différences entre le résultat attendu de celles-ci en comparaison au résultat obtenu, sans remettre en question les heuristiques ou les façons de faire. Mais le *feedback* a aussi la potentialité, en se qualifiant de « *feedback on a higher level* » (p. 82), de devenir un mécanisme d'apprentissage offrant au décideur l'occasion de modifier ses futures activités. C'est en faisant du *feedback* le siège de l'apprentissage que nous marquons le premier jalon de notre réflexion.

Si ce siège de l'apprentissage est ainsi formalisé à l'intérieur d'une phase du processus décisionnel, il est possible d'en déduire que le potentiel pour le décideur est grand du fait de la suite continue de ses décisions et de ses actions. Le potentiel pourrait être encore plus grand dans la mesure où la conscience du décideur de son propre processus décisionnel est prise en compte. C'est en référence à cette prise en compte que nous désignerons dorénavant le *feedback* comme la phase réflexive de la décision. Ainsi, cette dernière phase peut être générative d'une démarche afin de permettre à un individu de mieux se connaître soi-même comme entité indépendante de son environnement et des autres individus qu'il côtoie.

Parmi les différents auteurs qui ont écrit sur le sujet de la réflexivité, nous retenons les écrits de quelques-uns dont les propos en confirment la portée cognitive. Ainsi, Couturier (2002) compare la réflexivité à « [...] l'expérience discursive d'explicitation de l'implicite [ou

encore comme] l'expression du tacite qui, lorsque systématisé, caractérise la professionnalité dans les métiers professionnels [...] » (p. 13). Schön (1996) fait référence à la démarche réflexive par laquelle un décideur fait émerger le savoir pratique inscrit dans son action. Quant à Bourdieu et Wacquant (1972), la réflexivité se rapporte à la capacité d'adaptation et d'anticipation cognitive et motivationnelle du décideur à l'intérieur du cadre social dans lequel il évolue.

La réflexivité est également au cœur de la conciliation de la sociologie avec l'individu grâce au concept de l'agentivité humaine. Parmi eux, il y a Giddens (1979) qui conceptualise le phénomène selon trois niveaux de conscience, soit le niveau inconscient, celui pratique et finalement celui de la conscience discursive. Il ajoute que c'est le travail réflexif qui permet de faire émerger la conscience humaine à partir du « [...] *tacitly employed mutual knowledge* » (p. 58). Bandura (2006), par sa théorie de l'agentivité, fait également appel à la démarche réflexive pour expliquer comment un agent en arrive à contrôler activement sa propre vie et ses actes.

En enrichissant le processus décisionnel par une phase bien définie, nous sommes davantage en mesure de concrétiser la mise en œuvre de la pensée formulée par Emirbayer and Mische's (1998) :

« [...] a temporally embedded process of social engagement, informed by the past (in its habitual aspect), but also oriented toward the future (as a capacity to imagine alternative possibilities) and toward the present (as a capacity to contextualize past habits and future projects within the contingencies of the moment). [...] Actors are always living simultaneously in the past, future, and present, and adjusting the various temporalities of their empirical existence to one another (and to their empirical circumstances) in more or less imaginative or reflective ways. » (pp. 963 et 1012)

Cette démarche peut toucher le soi sous l'angle de l'être rationnel, mais également en tant qu'être intuitif et émotif. Par le degré d'attention qu'il accordera à la phase réflexive, il

accumule un niveau particulier de connaissances qui l'outillera par rapport à l'enjeu cognitif, toujours présent. Il est aussi possible de voir l'unique caractère humain derrière la phase réflexive en empruntant le concept de la conversation intériorisée d'un individu élaboré par Archer (2003). Ainsi, lorsqu'il converse avec lui-même, cet individu acquiert une autonomie qui lui permet de passer à l'action comme un agent actif pouvant influencer son environnement. Autrement dit, la phase réflexive nous fait prendre conscience de la capacité individuelle « [...] *to define what we care about most and to design courses of action to realize our concerns in society* » (p. I). Cette notion de conversation intérieure est également représentative de l'investissement temporel que doit consacrer un individu au cours de cette phase processuelle de la décision.

En associant le phénomène d'apprentissage à la phase réflexive du processus décisionnel circulaire, le décideur qui agit seul a l'occasion d'apprendre conséquemment à ses actions. C'est le savoir expérientiel qui naît ainsi de la pensée suivant l'action (Dewey [1938], 1963); Piaget, 1970; Kolb, 1984). Ce savoir se décline selon plusieurs formes (Nonaka, 1994; Lam, 2000) et il est vraisemblable qu'une partie importante de ce savoir soit tacite s'il se développe sans contexte de socialisation. Prenant appui sur la pensée de Polanyi (1966a ; [1962], 1974), Lam (2000) définit le savoir tacite : « *Knowledge of this type is action-oriented and has a personal quality that makes it difficult to formalize or communicate.* » (p. 490). Polanyi associait cette dernière forme de savoir aux connaissances qu'un individu est en mesure d'exploiter sans pour autant être capable d'en parler : « *[a] person has a certain knowledge that he cannot tell, and so no one speaks of a knowledge he himself has and cannot tell* » (1966a, p. 8). Schön (1996) prend en considération les thèses de Polanyi lorsqu'il écrit qu'il existe « [...] un savoir plus considérable qu'on ne le croit » (p. 206).

De cet exposé, il semble qu'un décideur, par ses initiatives réflexives individuelles, a une large influence sur l'enjeu cognitif auquel il est confronté. Mais ce décideur est également un être social par le fait qu'il interagit avec d'autres individus. La section suivante explorera

cette interaction sociale ainsi que les effets sur le développement de la phase réflexive du processus décisionnel. En toile de fond, il y aurait la poursuite du développement d'un savoir explicite communicable en plus de l'enjeu cognitif plus spécifique de la communication.

1.3. La socialisation du décideur et ses effets sur le développement de la phase réflexive du processus décisionnel

Le décideur, vu comme un être social, n'est plus isolé et seul. Que ce soit par ses observations des autres décideurs ou parce qu'il se coordonne avec eux dans la réalisation d'activités, il se transforme en poursuivant la construction de son identité psychologique et sociale dans ses relations communicationnelles avec eux. Mucchielli (2011) voit d'ailleurs l'identité comme étant « [...] fonction de la situation dans laquelle nous sommes et des besoins d'information de nos partenaires » (p. 79).

Reprenant l'exemple de nos travaux d'ébéniste amateur, nous avons constaté que les enjeux cognitifs ne sont pas les mêmes dans les situations où un assistant collabore avec nous pour la réalisation de tels travaux. Afin de rendre cette collaboration effective, cet assistant et nous devons échanger continuellement de l'information. Du point de vue cognitif, la situation présente des défis. Cet assistant n'ayant pas développé la même expertise que nous dans le domaine de l'ébénisterie, il y a le défi de se comprendre mutuellement. La communication avec l'assistant implique des échanges informationnels adaptés à son niveau plus limité de savoir. Les expériences de collaboration nous ont également fait découvrir qu'en tant que promoteur des travaux d'ébénisterie, nous avons à préparer les échanges informationnels. Ainsi, notre savoir essentiellement tacite sur l'ébénisterie, à la suite d'expériences solitaires de travail, ne nous permettait pas de le communiquer avec notre assistant. Cette expérience démontre un défi cognitif en amont de la communication, qui est celui d'explicitier notre savoir tacite. Dans l'histoire de la Société des Céramiques (Mintzberg, 1979), madame Raku vit aussi ce même enjeu d'explicitation de son savoir pour le communiquer par la suite à mademoiselle Bisque, peu expérimentée comme potière.

Ce que révèlent les exemples précédents, c'est que le seul fait pour un individu de se socialiser avec ses pairs implique l'enjeu de la communication en plus de celui de l'apprentissage. Par rapport à l'intérieur de la représentation séquentielle de la décision, nous concevons tout ce travail cognitif à l'intérieur de la phase réflexive, cette fois-ci plus élaborée que celle décrite à la section précédente. Ainsi, nous avons déjà fait état de l'expérience réflexive du décideur pour expliquer un apprentissage plus ou moins conscient⁵ de sa part en nous servant de cette phase pour donner du sens à ses actions. Bien qu'intéressante, une telle explication demeure toujours insuffisante pour décrire tout le défi cognitif de la socialisation d'un décideur au moment d'interagir avec des collaborateurs.

Par définition, le savoir sous la forme tacite n'est pas exploitable par un décideur qui communique avec un collaborateur. Avant d'entrer en interaction avec ce dernier, ce décideur doit préparer la forme explicite et communicable de ses connaissances. Sur le plan du traitement cognitif de l'information par le décideur, le travail d'explicitation du savoir a des effets significatifs sur la durée du processus décisionnel. Ainsi, le savoir explicite se compare désavantageusement à celui tacite étant donné la vitesse de la production de ce dernier savoir : « [...] *The speed and complexity of tacit integration far exceed in its own domain the operations of explicit inference. This is how intuitive insight may arrive at unaccountable conclusions in a flash* » (Polanyi, 1966b, p. 7). D'ailleurs, une façon d'amoinrir les efforts d'explicitation du savoir et de sa mise en mots est justement de faire appel à des heuristiques et à des routines, comme mémoire des expériences décisionnelles passées. Déjà, Simon (1958) reconnaissait l'intérêt des heuristiques pour suppléer, du moins partiellement, à la rationalité limitée du décideur au moment de la résolution de problèmes, de même que pour limiter « [...] *the total amount of trial and error within reasonable bounds* » (p. 162).

⁵ Faire un apprentissage en explicitant son savoir peut dans les faits se produire dans le cadre d'une démarche solitaire, par exemple au moment d'une quête individuelle de connaissance comme l'écriture d'une thèse doctorale jusqu'au moment de sa publication.

Mais les heuristiques et les routines ne sont pas sans danger. Ainsi, celles-ci peuvent parfois diminuer la performance des décideurs (Klein 1996), notamment par l'introduction de biais de jugement comme ceux relevés par Tversky et Kahneman (1974). D'où l'importance pour le décideur de mettre en fonction sa phase réflexive pour poursuivre l'apprentissage qu'implique l'explicitation de son savoir. Par la même occasion, il pourra se préoccuper de rendre compréhensible l'information qu'il communiquera à ses collaborateurs. À titre d'exemple, madame Raku peut bien avoir préparé un discours formel explicitant son savoir d'experte en fabrication de poterie afin de le communiquer à mademoiselle Bisque, et même avoir préparé des instructions écrites pour ce faire, cela ne veut pas dire que cette dernière aura la possibilité de comprendre l'information que souhaite lui communiquer sa patronne. Drucker (1974) formule ainsi l'enjeu cognitif complémentaire de la communication:

« First, it is the recipient who communicates. The so-called "communicator" only "utters". Unless there is someone who hears, there is no communication, only noise. The communicator cannot "communicate"; he can only make it possible, or impossible, for a recipient — or rather "percipient" — to perceive. » (p. 483)

Autrement dit, mademoiselle Bisque, la *recipient*, doit posséder une certaine base de connaissances afin de comprendre les informations relatives aux décisions de madame Raku. En réempruntant la conceptualisation de Kolb (1984), nous pouvons formuler que madame Raku doit se soucier de la cartographie des connaissances de mademoiselle Bisque pour rendre le message compréhensible.

L'enjeu cognitif de la communication que nous soulevons est occulté dans la théorie traditionnelle de la communication développée par Shannon (1948). Selon la nomenclature de ce dernier, la communication met en scène une relation dyadique d'un émetteur vers un récepteur. Le premier fait la codification du message à transmettre puis le second procède au décodage du message. Les facultés sensorielles sont considérées, mais il n'y a pas d'enjeu de compréhension du fait que la grille d'encodage de l'émetteur correspond systématiquement à celle de décodage du récepteur. Bien que le bruit sémantique ait été

ajouté à la modélisation initiale dans l'ouvrage coécrit avec Warren Weaver (Shannon et Weaver, 1949), aucune réflexion particulière n'a été abordée relativement aux conséquences cognitives pour l'émetteur du message. L'intérêt pour cette théorie est donc demeuré pour les communications plus techniques, par exemple celles intermachines.

Dans notre exemple des travaux d'ébénisterie avec notre assistant, nous avons non seulement à énoncer des instructions selon notre compréhension, mais aussi les formuler de manière compréhensible pour celui-ci. Par exemple, la question des angles composés dans les coupes de bois ou encore celle des types de vernis à appliquer a nécessité de préparer un message intelligible pour lui. Le bruit sémantique et même sémiotique est un défi cognitif de la communication à relever pour le décideur qui communique dans le cadre d'une collaboration ou, pour revenir à notre contexte initial d'étude du secteur public, pour que l'administrateur public se fasse comprendre par les citoyens. La théorie sémiotique de la communication formulée par Umberto Eco (1990) problématise l'enjeu que rencontre le décideur lorsqu'il échange avec un collaborateur, enjeu pour lequel il a à consacrer des efforts cognitifs particuliers au moment de sa phase réflexive.

L'état de connaissances élaboré jusqu'ici permet d'exposer comment le processus décisionnel, et plus particulièrement la phase réflexive, représente un défi cognitif beaucoup plus important que ce qui a été conceptualisé jusqu'ici. L'importance de ce défi repose sur le fait qu'un décideur doit à la fois faire face à des enjeux d'apprentissage et de communication dans la mesure où sa reddition de comptes veut promouvoir la transparence. Plus encore, l'effet de ces enjeux sur la matérialité du temps processuel à accorder par le décideur donne la pleine mesure de leur importance. Dans le cadre d'une relation dyadique de collaboration, comme celle qui réunit madame Raku et mademoiselle Bisque, c'est au moment où la première rend compte à la seconde qu'elle fait face simultanément à ces deux enjeux cognitifs. Il y aurait par conséquent une autre forme de reddition de comptes que celle institutionnelle et organisationnelle.

1.4. Les fondements de la reddition de comptes institutionnelle et organisationnelle

Donner une nouvelle orientation sémantique à la reddition de comptes ne représente certainement pas une façon de faire l'éloge de l'oisiveté (Russel, 1932), tant l'ampleur cumulée de la connaissance sur cette notion est grande. Depuis le moment où la reddition de comptes est devenue étymologiquement plus qu'une notion de comptabilité, sous le règne du roi William I d'Angleterre (Bovens, 2010), bien des exposés ont été écrits pour la définir, la caractériser selon différentes typologies, distinguer les formes selon qu'elle concerne le secteur privé ou le secteur public, ou encore illustrer les conséquences de ne pas la préparer. Ce n'est pas par hasard que Mulgan (2000) a déjà fait emploi de l'expression *ever-expanding concept* pour qualifier la reddition de comptes. Un constat semblable a été fait par Day et Klein (1987), pour qui la reddition de comptes demeure un *elusive concept*.

Le point de vue le plus répandu dans les études universitaires portant sur la reddition de comptes est de la conceptualiser à l'échelle organisationnelle et institutionnelle, ce qui est d'ailleurs logique compte tenu de la préoccupation contemporaine de la gouvernance et de l'utilité conférée à la reddition de comptes à cet égard. En effet, les débats des dernières décennies sur la gouvernance ont fait la promotion de la reddition de comptes que doivent préparer les multiples acteurs décisionnels concernés dans les questions de gouvernance. Cette promotion normative de la reddition publique de comptes a même permis d'en faire un instrument de bonne gouvernance (O'Kelly et Dubnick, 2014). Cette forme de reddition de comptes implique des pratiques légales, réglementaires, en plus de normes émises par divers organismes d'encadrement.

Au-delà de cette empreinte normative contemporaine, il y a la reddition de comptes qui s'est développée dans les organisations étatiques et celles du secteur privé qui se sont structurées selon le modèle de la bureaucratie wébérienne. Weber (1978) a proposé de hiérarchiser formellement l'autorité, selon des principes légaux et rationnels, afin de promouvoir

l'efficacité administrative des organisations⁶. Pour y arriver, les organisations qui adoptent cet idéal type doivent prévoir aménager le travail selon des règles dites impersonnelles de compétences et d'expertise. Comme ce modèle adopte la logique de la rationalité et de l'efficacité par l'application de procédures, la reddition de comptes a alors pour objectif de publiciser dans quelle mesure ces procédures ont été appliquées. Dans le secteur public, un secteur devenu particulièrement important dans la période de l'État-providence, rendre compte sur la mise en œuvre des procédures devient une façon de contrôler les décisions bureaucratiques.

Afin de caractériser la reddition institutionnelle de comptes dans le contexte bureaucratique, nous allons faire emploi de la nomenclature qui a été développée par Mulgan (2003) et qui se décline en quatre dimensions. Cette nomenclature, qui diffère quelque peu du synopsis auparavant défini par Barberis (1998), met en évidence les dimensions d'analyse qui sont le but poursuivi par la reddition de comptes, à titre de première dimension, le préparateur de la reddition, à titre de seconde dimension, le destinataire de cette reddition comme troisième dimension et finalement, les moyens employés pour l'opérationnaliser. Grâce à cette nomenclature, nous allons être en mesure d'étudier dans quelle mesure la reddition de comptes mise en œuvre par une institution bureaucratique ou par toute autre organisation tient compte explicitement des capacités cognitives que le décideur déploie au moyen de sa phase réflexive.

Du point de vue institutionnel, le but poursuivi par la mise en œuvre de la reddition de comptes est de rendre imputable un individu ou une institution qui a reçu des pouvoirs décisionnels dans le cadre d'une délégation formelle et qui a pris la responsabilité d'en faire usage. La reddition de comptes est alors liée au phénomène de la hiérarchisation du pouvoir qui est au cœur du modèle organisationnel wébérien et qui caractérise encore aujourd'hui la plupart des modèles de gouvernance. Concrètement, il y a celui qui a l'autorité originelle et

⁶ L'argument de l'efficacité pour justifier la mise en place de la forme bureaucratique d'une organisation a par la suite été nuancé par plusieurs auteurs, notamment Blau ([1955], 1963) et Crozier (1963).

qui délègue ce pouvoir, en totalité ou en partie, à quelqu'un d'autre. Selon Thomas (2007), cette délégation prend la forme d'un processus itératif par lequel l'agent a « *[the] obligation of the accountable party to answer for the performance of responsibilities based upon the provision of comprehensive, valid and balanced information on performance* » (p. 13).

La perspective du partage du pouvoir véhiculée par les économistes dans la théorie de l'agence reflète bien cette conception de la gouvernance. Selon cette théorie, celui qui doit rendre compte de ses décisions et de ses actions, le délégataire, est désigné comme l'agent alors que celui à qui les comptes sont rendus, le délégant, devient le principal. Jensen et Meckling (1976) ont en effet justifié une reddition de comptes sous la forme d'arrangements institutionnels de contrôle comme garde-fou aux intérêts divergents ou encore à l'aléa moral (Bovens, Schillemans et Hart, 2008), qui peuvent opposer l'agent et le principal (Jensen 1983). Autrement dit, ces arrangements ont pour objectif d'aligner le comportement décisionnel de l'agent avec ce qui est souhaité par le principal.

Les pratiques institutionnalisées de la reddition de comptes, comme moyens de contrôle et ultimement de sanctions, trouvent ainsi leur raison d'être dans un cadre de gouvernance où l'autorité, qui se décline en fonction d'une hiérarchie décisionnelle, est le principal enjeu (Schedler, 1999). Si la gouvernance administrative dans un système démocratique représentatif est présentée le plus souvent comme l'exemple du modèle bureaucratique de délégation et de contrôle, il y a également d'autres modèles comme celui actionnarial ou celui partenarial, où la reddition de comptes trouve sa raison d'être dans le pouvoir (Persais, 2013).

Celui qui rend compte et celui à qui rendre compte représentent ici les deuxième et troisième dimensions de la reddition de comptes. Ces deux contreparties de la reddition de comptes peuvent être des individus, mais il s'agit régulièrement, dans une vision institutionnelle, de groupes d'individus et même d'entités réifiant l'humain. Politt et Bouckaert (2004), Ebrahim (2005) ou encore Cornwall, Lucas et Pasteur (2000) reconnaissent ainsi la

participation de collectivités, de forums et d'organisations dans la mise en œuvre de la reddition de comptes, et ce, autant à titre de principal qu'à titre d'agent. Parfois, les acteurs ne sont pas des parties prenantes du secteur public, mais agissent plutôt dans la gouvernance de sociétés privées à titre de *shareholders* ou de *stakeholders*.

La quatrième dimension est relative aux moyens employés pour rendre compte. Dans le contexte de la reddition institutionnelle de comptes, il s'agit le plus souvent d'instruments formels et obligatoires, comme les documents budgétaires que sont le budget et les comptes publics par lesquels les gouvernants politiques et administratifs rendent compte aux citoyens. Les institutions privées, quant à elles, ont à produire des rapports légaux, réglementaires ou encore des publications financières prévues au cadre réglementaire des marchés financiers.

En se soumettant à la supervision et au contrôle de ces décisions dans un modèle de gouvernance bureaucratique, le délégataire acquiert la responsabilité d'agir conformément à des balises institutionnelles préalablement convenues avec le délégant. Les balises identifiées au paragraphe précédent, par exemple les procédures, sont celles qui sont imposées d'une manière impersonnelle et exogène à la volonté du délégataire. Pour Finer (1941), c'était ce point de vue plus wébérien de régir la gestion des administrateurs publics que sont les délégataires, par des règles impersonnelles qui représentaient la solution à la responsabilisation en contrepartie d'un pouvoir délégué.

Friedrich (1940) a présenté un point de vue différent dans le contexte d'un échange universitaire devenu célèbre, en proposant un encadrement plus personnel de la délégation de pouvoir par le moyen d'une éthique individuelle de travail et de normes professionnelles. L'autodiscipline que suggérait Friedrich (Parenteau, 1992) permettait aux décideurs publics de se responsabiliser eux-mêmes dans le cadre de leurs actions. Il ne s'agit pas dans le cas de la responsabilisation prônée par Friedrich de rejeter les contrôles, mais bien de les appliquer différemment. Alors que Finer (1941) propose d'encadrer les actions des

délégataires par des balises de contrôle encadrant la décision, Friedrich (1940) fait la promotion de mesures de contrôle par la reddition de comptes après que les décisions et les actions aient été prises par le délégataire.

Pour nous, l'intérêt de ce débat est de démontrer que la reddition de comptes contribue différemment au contrôle selon l'une ou l'autre des positions précédentes adoptées. L'agent qui est soumis à des procédures de contrôle comme le suggère Finer (1941) voit sa décision encadrée, ce qui réduit sa marge de manœuvre décisionnelle et par conséquent son imputabilité. Dans cette logique, plus les contrôles préalables à la décision sont importants, moins la reddition de comptes devient nécessaire pour le principal, d'où le paradoxe noté par Busuioc (2009) entre la notion de contrôle et celle de la reddition de comptes. Par contre, la marge de manœuvre décisionnelle proposée par Friedrich est plus importante étant donné que ce dernier propose de responsabiliser l'agent par des mesures de contrôle sous la forme de suivi des décisions. L'imputabilité étant plus significative, la reddition de comptes comme moyen de contrôle prend tout son sens.

Le modèle gouvernemental est demeuré essentiellement ancré dans la conception wébérienne de l'appareil administratif jusqu'à la venue d'un nouveau courant de pensée managériale. Issues du secteur privé, les nouvelles façons de faire ont été consignées par Hood (1991) sous l'appellation du nouveau management public. D'autres ont par la suite souligné le caractère entrepreneurial que devait prendre l'administration publique (Osborne et Gaebler, 1993). Ces nouveaux courants de pensée ont été assez marquants pour remettre en question le modèle bureaucratique, notamment dans ses façons de faire en matière de reddition de comptes institutionnalisées.

Déjà blâmées pour leur inefficacité économique, les bureaucraties publiques ne profitent plus des mêmes disponibilités financières depuis les années 1970, à la suite de l'internationalisation des marchés économiques et des crises comme celle du pétrole. En contrepartie, plusieurs croyaient que le néolibéralisme apportait alors une réponse à

l'organisation des activités gouvernementales sous la forme d'une réduction des dépenses publiques (Minogue, 1998). Ainsi, outre l'argumentaire politique de Reagan et de Thatcher de diaboliser l'administration publique, ce que Terry (1997) a reconnu par la métaphore du vilain, il y a eu une volonté d'améliorer l'efficacité économique des pratiques administratives en transposant celles déjà en usage dans le secteur privé. Parmi ces pratiques, il y a celle accordant une plus grande liberté managériale en contrepartie d'une reddition de comptes plus exhaustive faisant le suivi des décisions publiques depuis ses objectifs, sous la forme d'indicateurs, jusqu'à ses résultats.

Compte tenu de ces indicateurs, les contrôles auxquels sont soumis les agents dans le cadre du nouveau management public prennent la forme de mesures de performance. Si ces mesures démontrent une performance qui ne correspond pas aux résultats attendus, l'évaluation de cette performance en vue de son amélioration doit évoluer en une occasion d'apprentissage : « *If evaluations are to be useful for guiding deliberate change in organizations, they will require a link to organizational learning* » (p. 66), comme le mentionne Ebrahim (2005). La reddition de comptes représente ce lien avec l'apprentissage organisationnel, encore faut-il trouver la configuration appropriée pour le mettre en œuvre, comme le constatent Aucoin et Heintzman (2000) : « *Improving accountability arrangements does not necessarily improve performance, but the proposition that there can be improved performance in the absence of improved accountability is a proposition that cannot be sustained* » (p. 54).

Schillemans (2008) configure justement la reddition de comptes afin qu'elle devienne cette occasion d'apprentissage, ajoutant à cet égard que « [...] *accountability creates feedback information with which public organizations may learn how to improve their conduct* » (Schillemans, 2008, p. 180). La reddition de comptes consiste alors en un traitement de l'information selon trois phases processuelles. La première de ces phases est celle informationnelle par laquelle l'information est colligée, puis suivent les phases de débat et de sanction qui représentent aussi des phases de traitement de l'information. D'une

part, la notion de débat décrit bien l'enjeu de s'accorder sur l'évaluation de la performance étant donné la volonté de l'agent de défendre « sa performance ». À cet égard, une information doit être préparée par l'agent afin de lui servir à expliquer et à justifier ses actions et ses comportements au principal (Pollitt et Bouckaert, 2004). D'autre part, la légitimité des sanctions éventuelles pourrait être remise en question dans la mesure où les objectifs et les indicateurs ne sont pas suffisamment clairement énoncés au moment de la délégation d'autorité (Thomas, 2007).

Bovens, Schillemans et Hart (2008) ont également proposé d'autres arrangements institutionnels que ceux de contrôle pour en arriver à une reddition de comptes conduisant à l'apprentissage et à une performance accrue. Mulgan (2003) donne en exemple « *A network of committed professionals in a common program can operate as a flexible learning organization becoming more responsive to the public's needs through ongoing feedback and shared experiences* » (p. 213). Considine (2002) renchérit sur le sujet de l'apprentissage en suggérant de configurer la reddition de comptes à l'intérieur d'une théorie élargie d'agence dont les préoccupations dépassent la logique des contrôles et des évaluations basées sur des indicateurs. Dans cette perspective, rendre compte peut devenir un arrangement institutionnel compatible avec le phénomène de la double boucle d'apprentissage (Argyris et Schön, 1996) ou encore de la théorie cybernétique d'Ashby (1960).

Les derniers écrits que nous venons de citer sur la reddition de comptes et ses arrangements institutionnels nous confirment l'intérêt d'avoir à soulever les enjeux cognitifs d'information et d'apprentissage. Ils rejoignent en effet notre idée intuitive initiale, à savoir qu'un individu comme l'administrateur public qui traite de l'information au moment de rendre compte est confronté à de tels enjeux. Fry (1995) soutient cette idée en liant la reddition de comptes à un mécanisme de vie : « *Without accountability as a distinct binding mechanism of life in organizations, people would experience an increasingly precarious and tentative world where disruption becomes the focal concern, not continuity of effective*

practices » (p. 182). Ce n'est plus à l'échelle organisationnelle ou institutionnelle que nous pouvons mettre en lumière ce mécanisme, mais plutôt à celle de l'individu comme tout phénomène cognitif, d'ailleurs. Comme le constate Simon (1991) : « *[a] learning takes place inside individual human heads; an organization learns in only two ways: (a) by the learning of its members, or (b) by ingesting new members who have knowledge the organization didn't previously have* » (p. 125).

Complémentairement à l'apprentissage, l'état actuel des connaissances associe également la reddition institutionnelle de comptes à un phénomène communicationnel sans pour autant soulever généralement le défi cognitif qu'une communication peut représenter. C'est pourtant la situation que décrit Stoker (2000), qui voit la communication comme un mécanisme utile pour réunir des décideurs afin de faciliter l'apprentissage mutuel. La complexité que soulève une communication bidirectionnelle entre les citoyens et l'État dans un contexte délibératif est également une façon de souligner le défi cognitif en jeu (Hirst, 2000).

Au terme de notre état des connaissances sur la reddition institutionnelle de comptes, nous pouvons dire que des pistes ont été lancées sur les enjeux de l'apprentissage et de la communication. Par contre, ces enjeux ne sont pas traités de façon à mettre en évidence le phénomène cognitif qu'ils supposent. La conceptualisation de la phase réflexive comme siège d'une nouvelle mouture de reddition de comptes apporterait cette évidence. Déjà, sur la base de la nomenclature de Mulgan (2003), nous pouvons caractériser le nouvel arrangement institutionnel au moment de rendre compte. Ainsi, ce serait un premier individu qui accepte de collaborer avec un second individu. Le premier rend compte au second avec l'objectif d'informer le second des tâches qu'il a accomplies étant donné que ce dernier réalise des tâches complémentaires. Le premier est le préparateur de la reddition de comptes alors que le second en est le destinataire. La quatrième dimension est celle relative à la préparation d'un message qui implique, si nous considérons le phénomène cognitif, une réflexion par le préparateur aux fins d'un apprentissage grâce à l'évaluation

des résultats des tâches qu'il a réalisées et de la communication de ces résultats destinée au second individu.

1.5. L'explicitation du problème de la non-considération de la phase réflexive du décideur et la question de recherche

L'incompréhension citoyenne des décisions gouvernementales qui est observée est un enjeu à ce point important qu'elle met en péril la pérennité de nos régimes démocratiques. Herbert Simon (Greenberger, 1971) résume de manière percutante et avant-gardiste cet enjeu :

« As population grows and the world becomes more complex, how can society keep the individual supplied with the right information for making political decisions and preserving his freedom? The problem is not the speed of generation or transmission of bits of raw data per second. It lies at the far more fundamental level of interpretation and understanding. Within a few years it may be possible to have a virtually instant referendum on many political issues. This could represent a technical triumph-and a social disaster if instability resulted from instantaneous public reaction to incompletely understood affairs magnified by quick feedback » (p. 58).

Plusieurs décennies ont passé depuis la formulation de cette remarque et pourtant, la reddition institutionnelle de comptes par laquelle les citoyens sont appelés à participer à la vie démocratique continue d'être préparée sans considération explicite du phénomène cognitif que représente la compréhension humaine.

Questionner un phénomène cognitif nous conduit à devoir circonscrire le problème à une échelle individuelle. Dans le contexte d'une collaboration, cet individu prend une décision, effectue son action et rend compte à son collaborateur. Afin que les comptes soient compréhensibles pour ce dernier, le même individu a un travail cognitif de traitement de l'information à réaliser. Une partie importante de ce traitement de l'information peut être explicitée en mettant en évidence le processus décisionnel qu'il parcourt. Mais la phase dite réflexive à l'intérieur de laquelle a lieu l'essentiel du traitement d'une information compréhensible ne fait pas encore l'objet d'un état des connaissances. Par conséquent, au

moment de préparer la reddition institutionnelle de comptes, le problème n'est pas lié à sa conformité à des standards correspondant à des traditions ou encore à des règles institutionnelles en vigueur, mais bien à la considération de cette phase réflexive.

Pour qualifier le traitement de l'information réalisé au moment de la phase réflexive, en même temps que pour expliciter le problème de la non-considération de cette phase, nous proposons de conceptualiser une nouvelle forme de reddition de comptes. Grâce à la démarche de nature inductive de notre réflexion, nous reconnaissons déjà que le traitement de l'information aux fins de la reddition de comptes implique des enjeux d'apprentissage et de communication. Cette démarche de conceptualisation de la phase réflexive se formalisera dans le contexte d'une relation d'agence en répondant à la question de recherche suivante :

Comment conceptualiser la phase réflexive de l'agent en une forme cognitive de reddition de comptes, complétant son processus de décision par les fonctions d'apprentissage et de communication, aux fins de la compréhension du principal?

Bien que le contexte choisi pour notre thèse soit celui de la reddition institutionnelle de comptes, notre question a été formulée de façon générale pour nous permettre de développer un cadre conceptuel pouvant s'appliquer à toute relation de collaboration. Sur ce point, nous partageons la pensée de Romzek et Dubnick (1998), pour qui l'activité de rendre compte va bien au-delà des relations formelles qui s'établissent dans un contexte institutionnel pour s'appliquer plutôt à tout moment de la vie sociale :

« [A]ccountability is a generic form of social relationship found in a variety of contexts. Social psychologists and sociologists regard the need of "having to account to others" as a fundamental means through which individuals adjust to social settings. » (p. 6)

Avant de formuler une réponse à la question de recherche, à compter du troisième chapitre, nous formaliserons notre production de savoir scientifique en établissant le design de recherche dans le chapitre suivant. Comme nous traitons de l'apprentissage du décideur dans le cadre de son processus décisionnel, nous abordons déjà la question épistémologique

par l'étude de notre objet de recherche. Notre démarche méthodologique comporte une logique inductive, utile à l'élaboration de notre cadre conceptuel, puis une logique déductive où nous allons faire usage de nos concepts pour étudier le cas de la gouvernance financière du régime de retraite des employés de l'usine Stadacona de la société Papiers White Birch à l'échelle de la compréhension de ses participants retraités.

Chapitre 2 : Le design de recherche et la méthodologie

« We confuse performance – the ability of a machine to replicate or surpass the results of a human – with method, how those results are achieved. This fallacy has proved irresistible in the domain of higher intelligence that is unique to Homo Sapiens. »
— Garry Kasparov, *Deep Thinking*, 2017, p. 26

Discourir sur le design d'une recherche permet de définir l'architecture formelle et explicite du travail du chercheur comme producteur du savoir scientifique. Nous avons déjà décrit la phase réflexive d'un décideur comme le siège des phénomènes d'apprentissage et de communication. Or, le problème que nous avons observé est celui de la non-considération de la phase réflexive et les conséquences sur la compréhension des individus à qui cette reddition est destinée. Dans ce chapitre, il s'agit de participer à la communauté scientifique par « [l]a réflexion épistémologique [qui] s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse, car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche » (Perret et Séville, 2007, p. 13).

En plaçant ainsi le décideur réflexif (Mazouz et Maltais, 2015) au cœur de notre observation, nous avons déjà fait les premiers pas épistémologiques pour mieux connaître le travail du chercheur et c'est ce que nous allons présenter à la première section. À la section suivante, nous exposerons les efforts réflexifs supplémentaires, principalement méthodologiques, exigés à titre de chercheur doctoral afin d'établir un savoir reconnu par la communauté scientifique. Finalement, en prenant appui sur la démarche méthodologique de la science-action, telle que développée par Argyris et Schön (1974, 1978), nous finaliserons notre design de recherche aux dernières sections du chapitre, d'abord pour

expliquer notre cadre conceptuel à partir d'une logique inductive puis pour formuler notre choix méthodologique d'étude de cas.

2.1. Le décideur réflexif comme producteur de savoir expérientiel

La manière de concevoir l'être cognitif qu'est le décideur est déterminante pour comprendre la production de son savoir et la communication de ce savoir dans le cadre de sa socialisation. Simon ([1947], 1976) a constaté qu'un individu fait usage d'une rationalité limitée quand il est temps de décider et d'agir. Un tel constat vient renchérir les propos que Barnard ([1938], 1968) tenait déjà, disant que les individus dans une organisation ne peuvent qu'effectuer un nombre limité de choix : « *The narrow limitations within which choice is a possibility are those which are imposed jointly by physical, biological, and social factors* » (p. 15). Même l'économiste Arrow (1974) se référerait aux propriétés humaines du décideur pour faire valoir les capacités limitées de traitement de l'information : « [...] *the information must enter [the individual] brain through his sensory organs, and both brain and senses are limited in capacity. Information may be accumulated in files, but it must be retrieved to be of use in decision-making* » (p. 39).

Les limites dans la capacité cognitive de l'individu expliquent bien la raison d'être du phénomène processuel que représente une décision. En effet, il faut du temps pour traiter l'information nécessaire afin de diagnostiquer la situation problématique ou encore celle perçue comme dissonante, puis pour élaborer des scénarios d'actions possibles et, finalement, pour choisir parmi ces scénarios. Ce sont aussi ces limitations qui justifient le besoin de compléter la boucle décisionnelle de l'activité cognitive de la phase réflexive.

Le processus cognitif de la décision met en jeu plusieurs éléments-clés, soit la raison, les valeurs et l'intuition. La raison, aussi appelée « bon sens » par Descartes, est aux fondements mêmes de la décision. Pour que son traitement de l'information soit considéré comme raisonné, le décideur encadre ce traitement par plusieurs principes. Le principe le plus valorisé à cet égard est celui de la logique. Pour Descartes et les défenseurs de canons

de la scientificité, c'est encore plus précisément la logique déductive qui permet d'obtenir les résultats raisonnés les plus valables, ceux produits par l'induction nécessitant une part créative et intuitive. Il y a aussi le principe de la cohérence qui s'ajoute à la logique comme principe à suivre dans l'emploi de la raison pour traiter cognitivement la décision. En effet, le décideur qui applique un raisonnement cohérent évite de faire usage d'une information contradictoire ou de mettre en œuvre des décisions empreintes de paradoxes. Rehaussée par le discours économique et scientifique, la rationalité est devenue la faculté maîtresse de la production du savoir et le premier critère sur la base de laquelle une décision est évaluée et valorisée.

Les valeurs figurent ensuite comme deuxième élément-clé. Dans les faits, aucun raisonnement du décideur ne peut s'exécuter sans devoir faire usage de ses valeurs. Ce point de vue se défend bien quand nous reconnaissons que la question des valeurs peut devenir un enjeu fondamental dans l'évolution et la survie de l'humain (Buss, 1986). Concrètement, le décideur porte en lui des valeurs qui lui sont propres et qui ont des effets sur sa volonté de réaliser ou non des activités décisionnelles, en plus d'être déterminantes dans la façon dont il mènera son processus décisionnel. Dans le cadre particulier de notre recherche, nous traçons le portrait d'un décideur qui valorise la coopération. En d'autres mots, chaque individu qui participe à une activité de coopération cherche à s'accomplir lui-même tout en se préoccupant du succès de cette activité à l'image des *principled agents* (DiIulio et DiIulio, 1994). Par l'éventail des valeurs que nous anticipons du décideur, nous ne retournons pas non plus vers les tentatives délibérées de l'agent d'avoir un comportement singulièrement égoïste et individuel comme celui circonscrit par la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976). La reddition de comptes qu'il prépare n'a pas non plus de portée opportuniste de fabrication du consentement (Herman et Chomsky, [1988], 2002) ou encore d'objectif de préservation de pouvoir politique par l'usage de la communication comme outil de persuasion et de propagande (Lasswell, 1948; Lasswell, Leites et autres [1948], 1965).

Comme dernier élément-clé du processus décisionnel dans le cadre de notre exposé, nous insistons aussi sur l'importance de l'intuition. Des théoriciens de la décision reconnaissent l'apport de l'intuition (Klein, 2008; Pétervári, Osman et Bhattacharya, 2016) dans la mise en œuvre du processus décisionnel. Poincaré (1930) souligne encore plus directement la valeur épistémologique de l'intuition en lui attribuant un rôle complémentaire à la logique : « [...] c'est par la logique qu'on démontre, c'est par l'intuition qu'on invente » (p. 137). Répondant à la question du rôle de l'intuition dans le cadre d'une conversation universitaire avec Hubert Reeves, Edgard Morin poursuit la ligne de pensée de Poincaré :

« L'intuition, l'imagination, le rêve ont un rôle énorme. Mais vous savez, c'est un rôle qu'on ne peut pas mettre en formules mathématiques; on n'en parle pas dans les manuels scientifiques. Dans la biographie de ceux qui ont "trouvé", on voit bien que "l'inspiration" est très variée. Poincaré disait qu'il a trouvé la solution à des problèmes pendant son sommeil. Le rôle du fantasme, de l'imaginaire est absolument incroyable, à condition qu'il soit en dialogue avec le travail logique et cohérent. » (Morin et Le Moigne, 1999, p. 183)

Et Reeves de renchérir : « L'intuition et l'imagination sont en quelque sorte les moteurs de la science. Mais il faut ensuite le contrôle de la rationalité. Mais dans un sens plutôt ouvert. Axé plus sur l'efficacité que sur la logique. En science, on est pragmatique » (1999, p. 183).

Tout au cours de son processus décisionnel, un individu réalise un traitement de l'information en manœuvrant plus ou moins consciemment au moyen de sa raison, de ses valeurs et de son intuition pour apporter une contribution épistémologique à son savoir expérimentiel et à celui des autres décideurs avec lesquels il coopère. Pour valoriser la contribution épistémologique d'un processus décisionnel, nous avons déjà choisi d'ancrer conceptuellement la production consciente du savoir expérimentiel à l'intérieur d'une phase particulière de ce processus. Nous situons cette phase réflexive comme celle suivant l'action, car c'est celle-ci qui crée le besoin humain de donner du sens : « *Action is how we give meaning to life. It is how we reveal ourselves to others and to ourselves* » (Argyris, 1993, p. 1). Cette phase élève le décideur dans la conscience afin

d'établir, comme le mentionnait Hubert Reeves, le « contrôle de la rationalité ». C'est aussi le moment pendant lequel :

« [...] il est encouragé à prendre une distance par rapport à l'expérience et à faire jaillir le sens approximatif tant de la phase particulière du phénomène étudié que de l'impact de son regard sur ce dernier. Ainsi, toute la richesse sensible et intuitive de l'expérience se retrouve peu à peu décantée et ramenée dans le champ conceptuel balisé par la raison. » (Barbier, 2006, p. 111)

Dans un premier temps, le savoir expérientiel qui est produit est de nature profane (D'Arripe et Routier, 2013), alors que Giddens (1984) qualifie de savoir commun celui qui est le fruit de l'activité de réflexion d'un individu qui n'est pas nécessairement un scientifique. Giroux et Marroquin (2005) reconnaissent pour leur part que le décideur a une capacité réflexive qui lui permet « [...] d'évaluer la situation, de générer de nouvelles connaissances, d'insérer ces nouveaux apprentissages dans le bagage de savoir commun, pour venir modifier l'action » (p. 33). En fin de compte, le savoir qui est transporté d'une décision à l'autre et d'un collaborateur à l'autre s'apparente à celui qui est disséminé à partir d'un processus socialement ouvert de production de la connaissance (Gibbons et autres, 1994).

Selon l'attention qu'il accorde à son rôle de praticien ou encore à celui de chercheur, le décideur peut faire usage de sa phase réflexive pour développer un savoir expérientiel qui n'est pas simplement commun ou profane. En effet, il est possible de qualifier ce savoir en fonction de la déclinaison élaborée par Mialaret (2011). Aux dires de ce dernier, il existe trois formes de savoir expérientiel. Dans sa forme la plus simple, le savoir expérientiel est celui produit à partir d'expériences sclérosantes, soit celles de la reproduction des décisions antérieures, sans adaptation particulière. Puis, il y a les expériences qualifiées d'enrichissantes grâce auxquelles le décideur prend conscience des bonnes et des moins bonnes actions. Ce savoir expérientiel plus élaboré lui permet de modifier ses pratiques. Finalement, le décideur peut se montrer encore plus exigeant dans le choix des mesures

d'évaluation et d'analyse de ses actions. Symbole de rigueur, ce troisième type d'expériences apporte une valeur praxéologique et scientifique à son savoir.

2.2. Du décideur réflexif au chercheur

C'est au moment de produire un savoir expérientiel de nature praxéologique que nous empruntons l'habit de chercheur en plus de celui de décideur. La praxéologie est une démarche « [...] d'autonomisation et de conscientisation de l'agir [...] dans son histoire, dans ses pratiques quotidiennes, dans ses processus de changement et dans la mesure de ses conséquences » (Lhotellier et Saint-Arnaud, 1994, p. 95). Il s'agit alors de développer un savoir à la fois utile pour sa pratique professionnelle tout en amenuisant l'écart qui existe entre ce dernier savoir et celui proprement théorique et scientifique (Argyris, 1993; Argyris, Putnam, et McLain-Smith, 1985; Argyris et Schön, 1974; Schön, 1983, 1987). Plus structurée et consciente, la production du savoir praxéologique met en usage l'application de principes méthodologiques, au nombre de trois (Lhotellier et Saint-Arnaud, 1994). Le premier principe est celui de la connaissance par l'action. Ainsi, c'est l'individu qui, passant à l'action, devient le producteur d'un savoir et pas simplement un acteur décisionnel dont le savoir est imposé par autrui. La coopération dialogique, comme second principe méthodologique, implique que cet acteur a besoin de la communication pour se socialiser et pour expliciter ses schémas référentiels de connaissances. Finalement, il y a le principe d'autorégulation qui met en évidence le caractère itératif de la démarche par laquelle le praticien et chercheur fait évoluer son savoir. Ce dernier prend alors conscience de ses capacités réflexives, de l'usage de ces capacités pour le développement de son savoir, souvent par essais et erreurs, ainsi que de l'évolution proprement dite de ces capacités.

Sur l'héritage praxéologique de Lewin (1948, 1951), qui valorisait le savoir théorique (« *[To] help the practitioner* » [Lewin, 1946, p. 34]), nous avons privilégié les fondements épistémologiques de la méthodologie de la recherche-action. La raison d'être de ce type de recherche est de valoriser le savoir théorique en fonction de son utilité dans le milieu de la pratique tout en conservant sa portée scientifique : « *The combination was ideal, he*

declared, for scientists whose chief concern was geared toward action, toward changing the world while simultaneously contributing to the advancement of scientific knowledge » (Marrow, 1969, p. 164). En temps plus contemporain, lors d'un colloque à l'Institut national de recherche pédagogique, tenu en 1986, les chercheurs ont choisi de désigner par recherche-action « [les] recherches dans lesquelles il y a une action délibérée de transformation de la réalité; recherches ayant un double objectif : transformer la réalité et produire des connaissances concernant ces transformations » (Hugon et Seibel, 1988, p. 13).

Les défenseurs de la recherche-action remettent en question « [...] la dissociation que l'on remarque habituellement entre la théorie et la pratique puisqu'en recherche-action, la théorie supporte l'action ou encore émerge de l'action. La théorie permet ainsi de comprendre et d'agir sur les problèmes réels que l'on rencontre concrètement sur le terrain » (Roy et Prévost, 2013, p. 129). Dans le domaine de la psychologie, Lewin ([1951], 1976) suggérait une coopération entre le milieu théorique et celui de la pratique, qui pouvait se matérialiser aux conditions suivantes : « [...] *if the theorist does not look toward applied problems with highbrow aversion or with a fear of social problems, and if the applied psychologist realizes that there is nothing so practical as a good theory* » (Lewin, [1951], 1976, p. 169). Une démarche de recherche qui peut permettre de concilier le savoir pratique et le savoir plus théorique correspond ultimement à ce que souhaitait Dewey ([1929], 1960) : « *There will then follow a brief statement of the effect of the destruction of the barriers which have divided theory and practice upon reconstruction of the basic ideas about mind and thought, and upon the solution of a number of long-standing problems as to the theory of knowledge* » (p. 24).

Pour formaliser notre design de recherche, nous retenons trois caractéristiques-clés de la recherche-action (Roy et Prévost, 2013). En premier lieu, nous considérons les décideurs concernés dans notre recherche comme des membres actifs de la situation étudiée. En second lieu, la recherche-action trouve sa raison d'être dans la nécessité d'agir pour changer

les choses et remédier à la problématique étudiée et non seulement accroître le bassin du savoir théorique. À ce titre, les décideurs reconnaissent la même problématique que nous en plus de vouloir agir pour la changer. Nous avons déjà exposé que la recherche-action a pour effets de transformer les démarches praxéologiques des décideurs dans le cadre de leur pratique et que ces transformations allaient produire des effets sur leurs décisions et la reddition de comptes qui s'ensuivra. La faible compréhension de la reddition de comptes est un problème et il est nécessaire d'agir pour les décideurs. À cet égard, nos expériences de vie font de nous notre propre premier instrument d'observation et d'analyse pour notre recherche. « *By using the methodology of action research, practitioners could research their own actions with the intent of making them more effective while at the same time working within and toward theories of social action* » (Dickens et Watkins, 1999, p 128).

Finalement, en troisième lieu, une recherche-action se représente par une démarche cyclique, suivant le même phénomène de traitement informationnel en boucle au moment du processus décisionnel. Notre design de recherche prévoit justement un cycle par les deux volets introduits. D'une part, il y a le volet de la définition d'un cadre conceptuel d'une forme cognitive de reddition de comptes. D'autre part, l'étude d'un cas permettra d'apprécier empiriquement la nouvelle compréhension offerte par l'usage de ce cadre conceptuel. L'appréciation de cette troisième caractéristique soulève une évidence, soit qu'il est possible d'apparier le cycle de production de connaissances à l'intérieur de la recherche-action à la réalisation de processus décisionnels en boucle jusqu'au moment où « [...] la problématique est suffisamment résolue et les apprentissages possibles réalisés » (Roy et Prévost, 2013, p. 135). La démarche cyclique de la recherche-action n'est pas non plus sans rappeler la formulation que faisait Lewin de sa méthodologie, soit « [...] *a dialectical process seeking best fit or concordance and an interpretative (of many social perspectives) epistemology melded to a quasi-experimental orientation* » (Aldelman, 1993, p. 12).

À une échelle cognitive, notre habit de chercheur ne nous donne pas de capacités cognitives différentes de celles à partir desquelles un décideur formule des interprétations du monde. Conséquemment, autant le savoir théorique que celui expérientiel est représenté par des schémas d'interprétation. C'est ainsi que nous inscrivons le savoir produit par notre recherche à l'intérieur du paradigme interprétativiste. Dans ce paradigme, un chercheur acquiert un rôle primordial dans la production du savoir scientifique étant donné qu'il devient l'instrument principal de cette production. Ainsi, selon Sanday (1979), les chercheurs : « [...] *learn to use themselves as the principal and most reliable instrument of observation, selection, coordination, and interpretation* » (p. 528).

En faisant usage du paradigme interprétativiste, nous acceptons aussi qu'une part de subjectivité vienne contextualiser la production de notre savoir scientifique. Par contre, afin de préserver notre légitimité à titre de chercheur, nous devons nous astreindre à un travail méthodique, rigoureux et conscient de validation en n'oubliant pas le pragmatisme des propos de Bourdieu (Bourdieu, Chamboredon et Passeron, 2005), qui déclare que « [...] le travail du savant consiste à expliciter, selon ses articulations propres, [le] savoir pratique » (p. xi). Ainsi, d'après lui, le savant reconstruit le savoir pratique de manière explicite et le « soulève à la conscience ».

Si nous privilégions une épistémologie interprétativiste, nous prenons position à savoir qu'il est possible de produire un savoir à la fois scientifique et idiographique. Nous prenons de facto position dans les débats épistémologiques qui ont touché particulièrement les sciences sociales. Le premier débat universitaire auquel nous nous reportons, et peut-être le plus célèbre, est celui qui a opposé Herbert Simon et Dwight Waldo sur la nature épistémologique du savoir de l'administration publique⁷. Le premier, promoteur de la

⁷ Le débat a principalement eu lieu par l'entremise d'articles que Waldo et Simon ont écrits dans la revue universitaire *American Political Science Review* en 1952. L'article qui a provoqué les échanges est celui rédigé par Waldo, intitulé *Development of theory of democratic administration*. Simon a commenté cet article et Waldo a suivi en commentant celui de Simon.

dichotomie faits/valeurs, a insisté sur des analyses décisionnelles basées sur la raison sans les interférences des valeurs :

« The acquisition of knowledge about public administration, according to Simon, should be based in fact: empirically derived, measured, and verified. Values, he claimed, had no place in the study of public administrative phenomena. He urged scholars to take as their primary unit of analysis the decisions that administrators made. Decisions could be studied scientifically in terms of their effects as well as the processes for making them. » (Ricucci, 2010, p. 9)

Chester Barnard, dans la préface du livre *Administrative Behavior* de Simon, résumait bien la pensée de ce dernier sur le savoir produit par la science par rapport au savoir expérientiel : *« Knowledge of a science of organization and administration can never be a substitute for specific experience in a specific organization. The usefulness of the more general knowledge to the administrators of organization comes from the rational understanding it gives of behavior [...] » (Simon, [1945], 1976, p. XLV).*

Waldo n'était pas tout à fait de cet avis en se référant de façon plus pragmatique au caractère humain des décisions, impliquant nécessairement la pensée logique, mais aussi les valeurs. Utiliser seulement la raison ne donne pas les mêmes résultats que de faire appel simultanément à la raison et aux valeurs, ce qu'il a mis en évidence en formulant que : *« A physical science problem is a problem of "What is the case?" An administrative problem is characteristically a problem of "What should be done?" » (Waldo, 1984, 171).* Ainsi, accumuler seulement des informations sur les faits, selon Waldo, ne peut conduire à guider l'humanité sur les objectifs à concourir. D'ailleurs, Simon ne s'est pas caché que la théorie organisationnelle qu'il a contribué à établir se basait justement sur une valeur fondamentale de l'efficacité économique des organisations pour en expliquer leur raison d'être. À cet effet, Simon (1982) a rappelé que la théorie classique organisationnelle n'hésite pas à postuler les objectifs de la maximisation du profit ou encore l'efficacité des services publics, comme l'avait fait avant lui Weber (1978) et sa vue rationnelle de la société.

Le débat sur les faits et les valeurs en science s'est par la suite poursuivi entre Simon et Chris Argyris, cette fois-ci relativement à la dichotomie des sciences descriptives par rapport à celles normatives⁸. Le premier a insisté pour que les décideurs adoptent la voie rationnelle pour organiser leurs activités afin de suppléer aux carences informationnelles découlant des limitations de leur rationalité. Les informations les plus utiles à cet égard proviennent de mesures empiriques formelles. Les valeurs propres à chacun des décideurs selon le modèle de l'Homme simonien ne sont pas des paramètres prédominants, étant donné qu'ils sont supposés travailler en accord avec les objectifs de l'entité organisationnelle à laquelle ils appartiennent. Argyris a suggéré un modèle d'Homme qui se conditionne moins à partir de l'organisation, mais davantage en fonction de sa théorie individuelle née de ses besoins et de la réalisation de soi (Maslow, 1969). Selon lui, il faut dépasser le modèle humain généralement observé dans l'organisation de façon à proposer un modèle normatif qui déploie ses potentialités dans l'environnement organisationnel :

« Where should this normative view come from? How does one develop a view that is acceptable to most people? One reply would be that the normative view should be based upon the desired potentialities of man. Man should be studied in terms of what he is capable of, not only how he actually behaves » (Argyris, 1973, p. 265).

La communauté scientifique s'est également interrogée sur les fondements et la place de l'intuition dans la production de savoir scientifique, ce qui a entraîné un échange de lettres entre Mintzberg et Simon⁹. Comme le mentionnait Mintzberg, il n'est plus question de se préoccuper d'un usage exagéré de l'intuition « *[that] can drive organizations toward idiosyncratic and arbitrary behaviors* » (Mintzberg, 1989, p. 56), mais plutôt d'un recours

⁸ Argyris avait lancé le débat par un questionnement sur les limites imposées à la théorie organisationnelle par l'Homme rationnel, intitulé *Some Limits of Rational Man Organizational Theory* (1973). S'en est suivie une réponse de Simon par l'article *Organization Man: Rational or Self-Actualizing* (1973). Chacun d'eux a écrit un article additionnel pour commenter les propos précédents de l'autre.

⁹ Comme Mintzberg le raconte lui-même, il a pris l'initiative d'envoyer une copie de son article *Planning on the Left Side and Managing on the Right* (1976) à Herbert Simon. Ce dernier s'est objecté à ses arguments dans une lettre qui a été publiée dans le livre *Mintzberg on Management*. Une correspondance additionnelle a suivi et est aussi publiée dans ce livre.

excessif à l'analyse dans la production du savoir. Justement pour contrecarrer ce trop grand recours à l'analyse, Mintzberg voit l'intuition comme un processus différent de celui que l'on peut spécifier ou programmer. « *As human beings, we may have to articulate the results of our insightful syntheses in the linear order of words. But the processes by which we arrive at them seem to remain mysterious not irrational so much, perhaps, as arational, locked deep inside our subconscious minds* » (Mintzberg, 1989, p. 68). Simon n'était pas de cet avis, associant toujours l'intuition à la raison comme la manifestation rapide et explicite d'analyses *frozen into habit*. Autrement dit, pour ce dernier, l'intuition contribue à l'exploitation cognitive de ce que l'humain a déjà mémorisé « [...] *in terms of recognizable chunks and associated information* » (Simon, 1987, p. 60-61).

En dépit des débats précédents qui laissent craindre que les valeurs et l'intuition puissent porter atteinte à la scientificité du savoir produit, nous devons nécessairement les reconnaître étant donné qu'elles sont inséparables du fonctionnement cognitif et réflexif du chercheur comme du décideur. En plus des précautions méthodologiques déployées, nous croyons que la transparence avec laquelle nous définissons notre posture de chercheur démontre la vigilance qui nous anime comme chercheur pour protéger la scientificité de notre réflexion.

2.3. *La démarche méthodologique inductive pour asseoir le cadre conceptuel de la reddition cognitive de comptes*

Notre démarche de recherche débute par la production d'un savoir utile pour conduire l'action humaine, en conformité avec la pensée de Kurt Lewin (1946). L'intérêt pour ce type de recherche prend toute son envergure sociale quand nous reconnaissons que ce sont les individus qui sont les agents de la transformation non seulement de leur monde, mais également celui de la société. C'est dans cette perspective que Silverman (1970) a misé sur la *Theory of social action*, autrement désigné comme l'*Action frame of reference*. À

l'intérieur de ce cadre de référence actionniste¹⁰, il est suggéré de comprendre le phénomène de la société par l'agrégation des interprétations que chacun des individus la constituant émet à l'égard de son rôle social ainsi que des actions des autres membres de la société.

Ce point de vue théorique a l'avantage d'établir une échelle d'analyse sociale où ce sont les individus qui produisent et reproduisent leurs schémas d'interprétation au cours de leurs interactions. Reprenons les mots exacts de Silverman pour compléter la présentation de son cadre théorique :

« The present participants continually shape and re-shape the pattern of expectation by means of their actions. For, as they act they validate, deny or create prevailing definitions of the situation. In doing so, they are influenced by the changing stock of knowledge in the wider social world, by their own particular interpretations of the situation, and by the form of their attachment to the existing system » (p. 196).

Bien que la piste méthodologique tracée par Silverman soit celle qui nous intéresse pour notre recherche, parce que situant l'analyse à une échelle de l'action humaine, celui-ci n'a pas concrétisé opérationnellement sa démarche analytique comme l'ont fait Argyris et Schön (1978) ainsi qu'Argyris, Putnam et Smith (1985). De façon cohérente avec l'épistémologie interprétativiste et pragmatique que nous privilégions, nous partageons le souci d'Argyris (1972) quant à l'applicabilité du savoir à produire, au-delà de sa validité :

« We are interested in the basic form and content that makes knowledge applicable. This is a very difficult subject and can only be touched upon in this discussion. It requires systematic inquiry into how man learns, processes information, maintains or strives to increase his sense of competence, and his feelings of self-confidence » (p. 84).

La démarche de recherche d'Argyris et de ses collègues s'inscrit dans l'héritage de Lewin et de la recherche-action voulant régler des problèmes auxquels sont confrontés les

¹⁰ Expression consacrée par Erhard Friedberg dans son résumé critique paru en 1974 et publié dans la revue *Sociologie du travail*.

praticiens en modifiant les actions de ces derniers (Lewin, 1946) ou encore, pour citer Dickens et Watkins (1999), établissant un « [...] *marriage between theory and action [that] could produce informed, improved behaviour and encourage social change* » (p. 128). À cet effet, ils ont développé une tradition particulière de la recherche-action, soit la science-action, qui se différencie de celle de la recherche participative (Whyte, 1991). Cette dernière tradition de recherche prend appui sur la proposition que « [...] *causal inferences about the behavior of human beings are more likely to be valid and enactable when the human beings in question participate in building and testing them* » (Argyris et Schön, 1991, p. 86). Dit autrement, la recherche participative confère en quelque sorte à ses participants un rôle de co-chercheurs.

Pour Argyris et ses collègues, promoteurs de la science-action plutôt que de la recherche participative, l'orientation doit être moins liée à la participation du décideur dans un contexte managérial donné qu'à la quête des théories dont il fait véritablement usage quand il passe à l'action. En théorisant ainsi l'action humaine, il est possible de distinguer, s'il y a lieu, les théories tacites d'usage de celles référentielles auxquelles le décideur se réclame explicitement pour justifier ses actions. Les situations les plus fréquemment constatées empiriquement, d'après Argyris et Schön (1974), permettent de conclure que les théories d'usage se présentent en contradiction en comparaison avec les théories référentielles.

Les théories d'usage et référentielles sont importantes dans le cadre de notre démarche méthodologique parce qu'elles réaffirment qu'il existe bel et bien une expérience théorique et cognitive que nous pouvons inférer de toute action. Une telle expérience survient peu importe que l'action soit originale ou bien qu'elle s'inscrive dans la mise en œuvre d'une pratique. Comme nous en fait part Pierre Racine, « [...] on ne parlera pas "d'intégration de la théorie à la pratique", mais plutôt de "retrouver" la théorie dont on postule qu'elle est déjà dans nos pratiques afin de l'identifier pour la remettre en question par une réflexion sur l'action » (1991, p. 15). Ces théories représentent alors une base conceptuelle utile pour

asseoir notre propre conception de la phase réflexive à l'intérieur de laquelle se produirait la reddition de comptes dans une forme cognitive.

Tout en se basant sur l'approche scientifique de la science-action pour donner une signification aux actions du décideur, notre cadre conceptuel présente plusieurs caractéristiques originales. Premièrement, plutôt que de considérer le décideur isolément comme le font Argyris et Schön, nous le voyons comme un être social évoluant en interaction avec d'autres décideurs. Ce faisant, ce n'est plus seulement l'enjeu de l'apprentissage qui est soulevé, mais également celui de la communication. Dans ce contexte, lorsque le décideur théorise ses propres actions, il doit le faire non seulement pour élargir sa compréhension et son savoir, mais aussi pour être compris par ses collaborateurs. Une simple relation dyadique de coopération entre deux décideurs est suffisante pour exposer l'enjeu communicationnel. Le concept de la relation d'agence (Pratt et Zechhauser, 1985) est retenu pour désigner une telle relation avec l'avantage de mettre en interaction deux individus qui ont nécessairement besoin de s'échanger de l'information pour se coordonner.

Une seconde caractéristique originale de notre cadre conceptuel est de situer le travail cognitif de théorisation de chacun des individus à l'intérieur du processus décisionnel tel que schématisé initialement par Simon ([1960], 1977), puis complété par le schéma de la communication rétroactive proposé par Wiener ([1950], 1967). La phase réflexive qui survient après l'action devient alors le lieu de ce travail cognitif de la reddition de comptes.

Plus encore, il n'y a pas qu'une façon de modéliser le travail cognitif d'un individu qui prend une décision dans un contexte collaboratif. Premièrement, le décideur a le choix de passer à l'action au moyen d'une décision programmée ou non programmée. La décision programmée laisse peu de place à l'apprentissage alors que celle non programmée exige une phase réflexive plus soutenue pour que le décideur apprenne de son action. En second lieu, le décideur peut déterminer le format de la communication qu'il emploiera. Soit qu'il

communiqué de manière standardisée avec son collaborateur, soit qu'il emploie une communication non standardisée. Par rapport au premier format, le second implique de déployer des efforts cognitifs plus importants.

Selon le type de décision et le format de communication choisis, nous pouvons circonscrire quatre situations différentes d'apprentissage et de communication, entraînant de facto des capacités différentes de théoriser une action. L'usage conceptuel de ces situations est d'instrumenter les décideurs et le chercheur que nous sommes dans la démarche de théorisation des actions. En se servant ainsi de ces situations comme des schémas référentiels pour nous guider dans cette démarche, cela revient à faire usage de ces situations comme des idéaux types tels qu'ils ont été développés initialement par Max Weber.

« *The purest type of exercise of legal authority is that which employs a bureaucratic administrative staff* » (Weber, 1978, p. 220) : c'est l'exemple le plus connu employé par Weber pour forger lui-même sa pensée à partir d'idéaux types. Ces idéaux types desservent bien l'individualisme méthodologique qu'il a été le premier à introduire dans le champ des sciences sociales par sa volonté de mettre en œuvre une sociologie compréhensive ou *verstehen*. En effet, l'individualisme méthodologique présuppose que ce sont les actions des individus qui peuvent ultimement permettre la description et l'explication des phénomènes de la société. Comme ce sont les actions individuelles qui sont le centre de l'attention, l'intérêt sociologique est alors de développer une compréhension des interprétations dont les individus se servent au moment d'agir. L'utilité méthodologique des idéaux types a justement « [...] *the merit of clear understandability and lack of ambiguity* » (Weber, 1978, p. 6), donc « purifie » finalement les interprétations subjectives que les individus ont la propension d'associer à leurs actions.

Dans son essai publié pour la première fois en 1904, intitulé *Objectivity in Social Science and Social Policy*, Weber a caractérisé ainsi un idéal type :

« It is a conceptual construct [that] has the significance of a purely ideal limiting concept with which the real situation or action is compared and surveyed for the explication of certain of its significant components. Such concepts are constructs in terms of which we formulate relationships by the application of the category of objective possibility » (Weber, 1949, p. 93).

Pour obtenir un schéma d'interprétation conçu comme un idéal type, il faut circonscrire un objet d'analyse en isolant une caractéristique particulière de cet objet, puis en l'accentuant rationnellement. En isolant d'autres caractéristiques, d'autres schémas sont produits puis intégrés « [...] *into a unified analytical construct* » (Weber, 1949, p. 90). Les schémas utopiques qui en résultent permettent à son créateur d'élargir sa compréhension en plus de lui servir comme outils d'intelligibilité lorsqu'il communique sa compréhension à d'autres individus. C'est l'objet du chapitre suivant (chapitre 3) de schématiser ce qui serait une nouvelle forme de reddition de comptes en idéaux types selon l'usage que peut faire un décideur des mécanismes d'apprentissage et de communication.

Adopter le point de vue méthodologique de Weber laisse également d'autres empreintes marquantes à l'intérieur de notre démarche conceptuelle et empirique. D'une part, les idéaux types que nous présenterons dans le cadre conceptuel de la reddition cognitive de comptes serviront « *[as a] guidance to the construction of hypotheses* » (Weber, 1949, p. 90). C'est ainsi que nous formulons des hypothèses de recherche que nous nous emploierons à valider dans le cadre d'une étude de cas, telle que présentée de manière introductive à la section suivante. D'autre part, bien que qualifiée d'inductive jusqu'à maintenant, notre démarche conceptuelle est dorénavant située dans le contexte des interprétations et du monde hypothétique des idéaux types. En matière de syllogistique, une telle démarche se qualifie plus modestement d'abductive, offrant ainsi la possibilité de donner du sens à une nouvelle conceptualisation sans pour autant prétendre à une réalité généralisable. Nous partageons la

pensée de Pierce, telle que mise en mots par Eco (1990) : « [...] *one is entitled to try the most daring abductions, but if an abduction is not legitimated by further practical tests, the hypothesis cannot be entertained any longer* » (p. 29). Nous employons l'abduction au moment d'amorcer une démarche scientifique consistant « [...] à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter » (Kœnig, 1993, p. 7).

2.4. *La gouvernance financière du régime de retraite des employés de l'usine Stadacona de Papiers White Birch, dans le volet déductif*

Grâce à notre cadre conceptuel, nous serons en mesure de théoriser les activités cognitives de décideurs qui interagissent dans un esprit de coopération. La question est maintenant celle de trouver un terrain empirique à l'intérieur duquel nous pouvons le plus clairement reconnaître cet esprit de collaboration entre décideurs. Nous ne pensons pas qu'un espace aussi formalisé qu'une organisation offre les meilleures conditions sociologiques à la collaboration. Au contraire, selon Argyris (1972), le cadre formalisé d'une organisation peut avoir pour effet de rendre les individus moins prompts à participer pleinement à la collaboration exigée du fait des rôles attribués par celle-ci :

« [...] we may recall that individuals in formal organizations (especially at the lower levels) are typically asked to take on roles which exclude many of their properties as human beings. They acquiesce partly because they have to if they are to earn a living and partly because they eventually take on a market-orientation and psychologically withdraw from work. But a role of psychological withdrawal is hard work and consumes people's energy as well as reducing the amount they are willing to give to work » (p. 118).

Argyris (1972) ajoute que des manifestations unilatérales et autoritaires de pouvoir dans une organisation réduisent la liberté d'action des individus qui en sont membres. Il y a alors le danger de voir cette liberté plus restreinte de ceux-ci non seulement influencer sur leurs rôles respectifs dans l'organisation, mais également leur capacité d'agir à titre d'informateurs

dans le cadre de notre recherche. Pour Argyris, c'est la validité d'une recherche sociologique qui est en jeu.

Nous avons plutôt choisi de réaliser une démarche empirique basée sur une étude de cas qui n'est pas balisée explicitement par les frontières formelles d'une organisation, soit l'étude du cas du régime de retraite des employés syndiqués de la société Papiers White Birch. Plus particulièrement, il s'agit de porter notre attention sur la gouvernance financière¹¹ de ce régime de retraite. Étant donné que ce régime est enregistré au Québec, sa gouvernance est soumise à l'encadrement institutionnel de la Loi sur les régimes complémentaires de retraite¹², à ses règlements afférents ainsi qu'aux normes émises par différents ordres professionnels comme ceux desquels sont membres les avocats, les comptables et les actuaires¹³.

Plusieurs parties prenantes participent à la gouvernance institutionnalisée de ce régime de retraite à prestations déterminées. L'employeur, soit la société Papiers White Birch, est légalement le promoteur du régime en l'enregistrant auprès de Retraite Québec (Régie des rentes du Québec). Cet employeur négocie les caractéristiques du régime et son financement avec le syndicat représentant les travailleurs qui y participent. Un comité de retraite reçoit les responsabilités fiduciaires relatives à l'administration courante. Parmi ces responsabilités se trouve celle d'informer les participants actifs, soit les travailleurs, ainsi que les retraités des décisions prises en matière de gouvernance financière et, à l'échelle individuelle, des conséquences de cette gouvernance sur leurs prestations de retraite actuelles et à venir.

¹¹ Pour la suite de notre exposé, la discussion sur la gouvernance financière d'un régime de retraite à prestations déterminées est circonscrite à celle du risque. Les discussions à venir sur les théories d'action en lien avec cette gouvernance sont également orientées vers le risque financier.

¹² Loi sur le régime de rentes du Québec (L.R.Q., c. R-9).

¹³ Les avocats exercent leur profession sous la régulation du Barreau du Québec, les comptables sont membres de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec (CPA) et finalement, les actuaires détiennent leur accréditation de l'Institut canadien des actuaires (ICA).

À titre de bénéficiaires du régime de retraite, les participants sont l'ultime partie prenante de sa gouvernance financière. De façon comparable aux citoyens par rapport à la gouvernance démocratique, ils sont en droit de pouvoir influencer sur les décisions et, pour ce faire, ils doivent posséder une compréhension suffisante de ce que représente leur régime de retraite et de sa réalité financière. Ce sont sur eux que seront dirigées nos observations afin de reconnaître la façon dont ils ont surmonté les enjeux d'apprentissage et de communication que nous détaillerons à l'intérieur de notre cadre conceptuel.

Les premières études de cas ont été initialement réalisées par le sociologue Le Play à la seconde moitié du XIX^e siècle¹⁴ et pourtant, elles ont été longtemps mises à l'index du monde scientifique et de son credo de l'épistémologie positiviste et quantitative. Aujourd'hui, exploitée à la fois comme méthodologie et méthode, l'étude de cas n'a plus à défendre son usage scientifique pour la quête de savoir selon une visée compréhensive et interprétativiste comme celle que nous privilégions. D'ailleurs, il existe aujourd'hui de nombreux travaux de référence qui ont établi la légitimité des études de cas (Eisenhardt, 1989; Denzin et Lincoln, 2000; Yin, 2009) en exposant des moyens d'investigation spécifiques afin d'améliorer sa validité. Selon Schramm (1971) : « [...] *the essence of a case study, the central tendency among all types of case study, is that it tries to illuminate a decision or set of decisions: why they were taken, how they were implemented, and with what result* » (p. 6). Yin (2009) s'est basé sur cette définition pour ajouter qu'il s'agit d'une enquête empirique qui porte sur un phénomène contemporain dans son contexte, quand les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas claires. Une telle enquête nécessite de faire appel à de multiples sources de données afin d'être validée. Toujours selon ce dernier, les études de cas « [...] *are the preferred method when (a) "how" or "why" questions are being posed, (b) the investigator has little control over events, and (c) the focus is on a contemporary phenomenon within a real-life context* » (Yin, 2009, p. 2).

¹⁴ Voir l'exposé de Loubet del Bayle (2000).

L'étude de cas du régime de retraite des employés syndiqués de Stadacona et de sa gouvernance financière présente au départ un intérêt pour analyser la compréhension que pouvaient avoir les participants retraités avant la terminaison du régime. Cet intérêt s'accroît encore davantage par les événements qui ont mené à cette terminaison à compter de 2010. Nous pensons que ces événements, sans modifier l'encadrement légal, réglementaire et normatif auquel le régime était soumis, ont pu être suffisamment importants pour remettre en question la compréhension qu'ils avaient déjà établie. Si c'était le cas, cela voudrait dire que les participants retraités se sont intéressés à l'information autre que celle fournie par la reddition institutionnelle de comptes, provoquant alors un nouveau modèle de gouvernance, moins standardisé et plus informel. En traitant cette information additionnelle, les participants retraités ont pu exploiter leur phase réflexive pour apprendre et pour communiquer entre eux, leur permettant de cette façon de développer une nouvelle compréhension quant à la gouvernance financière de leur régime, plus particulièrement celle du risque.

Faire l'examen des événements de terminaison du régime de retraite nous entraîne à considérer notre étude de cas dans une perspective temporelle et longitudinale. Dès le départ, une étude longitudinale a pour avantage méthodologique de faire l'exploration de phénomènes complexes, comme celui de l'apprentissage et de la communication, afin d'en faire une reconnaissance suffisante des détails pour en proposer des théories (Eisenhardt, 1989). Par ailleurs, parmi la nomenclature des études longitudinales de cas, il y a ceux qui intègrent des cas enchâssés, correspondant à des contextes sociaux et administratifs différents, comme ceux de gouvernance (Yin, 2009). Pour sa part, Stake (1995) a décrit ce design méthodologique de recherche comme celui des *cases within the case*.

Particulièrement appropriée à la conduite d'une étude empirique longitudinale (Pettigrew, 1990), une étude de cas enchâssés comporte plusieurs sous-unités d'analyse au

sein du cas, ce qui permet des investigations à la fois pour le cas d'ensemble et les sous-unités. Selon la nomenclature de Yin (2009), une étude de cas comportant plusieurs unités d'analyse est celle de type 2 (p. 40), en comparaison avec l'étude holistique (type 1), grâce à laquelle les propriétés ou la nature générale du cas sont à l'étude. Pour sa part, Langley (1999) a qualifié un tel design de *temporal bracketing strategy* à l'intérieur de laquelle il y a « [...] *the constitution of comparative units of analysis for the exploration and replication of theoretical ideas* » (p. 703). Par rapport à l'étude de cas qui nous concerne, soit celle de la gouvernance financière du risque du régime de retraite des employés de l'usine Stadacona, nous considérons deux unités d'analyse. La première unité, que nous désignons comme le sous-cas 1, représente l'épisode de la gouvernance financière du régime qui a précédé les événements de sa terminaison. La seconde unité, désignée comme le sous-cas 2, correspond à l'épisode de gouvernance qui a suivi, notamment par la prise en compte des événements de la terminaison du régime.

Ce choix de design méthodologique n'est pas sans conséquence sur la façon de valoriser les résultats empiriques obtenus. En effet, selon Weick ([1969], 1979), les différents designs de recherche ne peuvent produire des études sociologiques possédant les trois grandes qualités que sont la généralisation, la précision et la simplicité. Le choix d'un design en particulier implique nécessairement un arbitrage parmi ces qualités afin d'en privilégier plus particulièrement l'une d'elles. L'étude de cas enchâssés met surtout l'accent sur la précision (Langley, 1999), cette précision devant justement nous permettre de procéder à la théorisation des actions et à l'explicitation des idéaux types d'une forme cognitive de reddition de comptes des gouvernants du régime de retraite de l'usine Stadacona.

Malgré le propos précédent, nous n'excluons pas la qualité de la généralisation de notre démarche empirique. Selon Yin (2009), il n'y a pas que la généralisation dite statistique, même si elle est la plus considérée pour appuyer la volonté positiviste ou néo-positiviste des chercheurs. Il existe aussi la généralisation analytique à l'aide de laquelle le chercheur veut corroborer des propositions théoriques permettant d'élargir la compréhension d'un

sujet. Dans le cadre de notre recherche, cela se produirait dans la mesure où une nouvelle forme de reddition de comptes serait démontrée comme étant utile pour théoriser les actions de gouvernance du régime de retraite étudié.

Pour délimiter le terrain empirique dans le cadre d'une étude de cas enchâssés, Musca (2006) se préoccupe de trois aspects en particulier. Le premier de ces aspects concerne le choix des unités d'analyse. En choisissant deux unités d'analyse séparées par les événements de terminaison du régime de retraite à l'étude, nous privilégions une logique de réplique théorique selon laquelle on prédit des résultats contrastés d'une unité d'analyse à l'autre. Nous présumons à cet égard que les événements de la terminaison du régime sont suffisamment importants pour séparer significativement les deux unités d'analyse en question. Les résultats contrastés que nous anticipons proviendront des inférences théoriques que nous ferons à l'intérieur de chacune des unités. Si notre anticipation se valide, nous aurons alors en observation dans un même cas à l'étude deux terroirs cognitifs caractérisés par des activités standardisées et non standardisées de reddition de comptes. Pouvoir ainsi à la fois décrire et comparer deux terroirs cognitifs aussi différents est représentatif de la dynamique cognitive des décideurs et, pour cette raison, nous considérons ex-ante que notre cas présente le potentiel empirique de se qualifier de prototypique (Pépin, 2017) et de paradigmatique (Flyvbjerg, 2006).

Le second aspect à prendre en compte est l'implication du chercheur dans la réalisation de l'étude empirique longitudinale. Selon Thietart et autres (2007), il existe une typologie de quatre postures différentes chez le chercheur, de celle du participant complet à celle de l'observateur complet, avec pour postures intermédiaires celles du participant-observateur et de l'observateur-participant. Ayant déjà exclu les postures impliquant la participation formelle du chercheur par notre choix de faire usage de la science-action, nous assumons plutôt des responsabilités complètes d'observateur. Afin de jouer ce rôle, nous avons élaboré un cadre conceptuel qui nous permettra d'analyser les résultats empiriques de notre recherche. Plus encore, en tant que chercheur, nous pouvons bénéficier d'un bagage

expérientiel important en administration de régimes de retraite, nous permettant d'être un lecteur averti de la documentation sur le cas d'étude.

En choisissant l'étude du cas du régime de retraite Stadacona, qui se veut illustrative de l'emploi de notre conceptualisation de la reddition cognitive de comptes pour les fins de notre réflexion doctorale, nous convenons en contrepartie de ne pas réaliser une démarche méthodologique qui est traditionnellement celle reconnue selon les canons de la recherche-action. Notamment, nous allons obtenir nos observations de l'expérience passée des participants retraités, avant et après l'événement de la terminaison de leur régime de retraite, et non de l'expérience évolutive de ceux-ci au fur et à mesure que leur savoir se développe.

Pour notre travail empirique, nous avons utilisé principalement deux sources d'information, soit l'analyse documentaire et les entrevues. L'analyse documentaire s'est concrétisée par la consultation d'un volume important de la documentation institutionnelle relative à l'encadrement légal et réglementaire des régimes de retraite au Québec et dans une moindre mesure au Canada, en plus de celle plus propre à l'administration et à la gouvernance financière du régime de retraite Stadacona. Grâce à cette documentation, à la consultation de deux conseillers juridiques qui ont été associés aux dossiers juridiques des participants retraités ainsi qu'à notre expertise en matière de finances et de retraite, nous avons pu faire la préparation théorique et conceptuelle du cas. Cette préparation devrait notamment permettre de distinguer les différentes théories d'action dont pouvaient faire usage les participants retraités en plus de mettre en évidence les événements de la terminaison de leur régime. Les quatre premières sections du chapitre 4 seront réservées à ce travail préparatoire.

Pour terminer l'exposé méthodologique sur les préparatifs de la démarche empirique, il reste à faire état de la question de la confirmation des résultats empiriques à obtenir de cette démarche. Selon Wacheux (1996), la validité d'une recherche se définit comme étant « [...] la capacité des instruments à apprécier effectivement et réellement l'objet de la

recherche pour lequel ils ont été créés » (p. 266). Notre recherche étant du domaine des sciences sociales, l'enjeu de la validité de la recherche empirique est encore plus névralgique face à la communauté scientifique, ce qui nous a fait poser la même question que Schütz (2008) : « Comment est-ce possible de former des concepts objectifs et une théorie vérifiable objectivement à partir de structures de signification subjectives? » (p. 83). En s'appuyant sur la pensée de ce dernier, Berthelot (2012) y répond par la formulation de deux critères de design de recherche que nous avons retenus, soit « [une] modélisation idéale de situations et de comportements typiques référant au sens postulé que lui donnent les acteurs [et une] mise à l'épreuve de la "consistance logique" du modèle et de son "adéquation" aux situations sociales étudiées » (p. 254). Le chapitre suivant est justement consacré à modéliser une nouvelle forme cognitive de reddition de comptes alors que le chapitre 4 nous sera utile pour évaluer l'adéquation entre cette modélisation et le vécu cognitif de participants retraités du régime de retraite des employés de l'usine Stadacona.

Chapitre 3 : Le cadre conceptuel de la reddition cognitive de comptes

« The difficulty lies, not in the new ideas, but in escaping from the old ones, which ramify, for those brought up as most of us have been, into every corner of our minds. »

— J.M. Keynes

Derniers mots de la préface de l'édition de 1936 de *The General Theory of Employment Interest and Money*

La reddition de comptes est le plus souvent analysée à l'échelle institutionnelle comme nous le constatons dans l'état universitaire des connaissances. À cette échelle, la transparence promue comme une norme de la qualité de la gouvernance humaine ne se valide pas directement par le critère de la clarté informationnelle. Dans ces circonstances, l'enjeu de la compréhension dans le cadre des débats de gouvernance parmi les parties prenantes ne peut représenter un problème.

En reconnaissant explicitement la reddition de comptes comme une activité humaine et sociale, nous mettons en évidence les personnes et leur biographie par lesquelles cette reddition se réalise. Ainsi, chaque individu prend continuellement des décisions et agit, réfléchit à ses actions et communique avec d'autres acteurs de la société. La dynamique processuelle de décision et d'action de l'individu est rendue possible par l'exploitation de ses capacités cognitives. Pour permettre aux décideurs de se comprendre lorsqu'ils interagissent et collaborent, leurs capacités sont exploitées pour surmonter deux enjeux distincts, mais complémentaires, celui de l'apprentissage et celui de la communication.

L'apprentissage et la communication sont concrètement des activités cognitives à l'intérieur desquelles il y a un traitement de l'information. Comme c'est par son action qu'un décideur

donne sens à sa vie, il est logique que le traitement de l'information la plus utile à l'apprentissage et à la communication se produise après qu'il ait agi. De toutes les phases se succédant dans un processus décisionnel, c'est la phase réflexive qui accueille ce traitement. Par conséquent, si la compréhension est problématique pour les acteurs qui collaborent, il faut porter attention à cette phase particulière de la décision afin qu'elle devienne le siège de la reddition de comptes.

Albert Einstein avait une conception de la pensée qui s'apparente au double enjeu de l'apprentissage et de la communication que nous soulevons. En effet, selon Holton (1998), Einstein voyait le fonctionnement de la pensée humaine en deux étapes précises :

« For Einstein, the process of thinking was a solitary activity, primarily non-verbal in nature. At a secondary stage, it was necessary for him to transform the results of this primary process into forms communicable to others. [...] In short, there was a dialectical tension between the "invention" of his ideas in creative solitude and the communicative elaboration of these ideas with the help of his sounding boards. » (pp. XXXV et XL)

Pour Einstein, la métaphore de l'abat-voix décrit bien le rôle que jouait Michele Besso, son ami et collègue scientifique de l'Office des brevets de la ville de Berne, en Suisse : « [...] *it means that Besso was capable of understanding things that Einstein explained to him, and of asking intelligent questions that could help Einstein develop his own ideas* » (p. XXXV).

Nous consacrerons la première section de ce chapitre à établir le premier jalon de notre cadre conceptuel par la présentation de la relation d'agence vue comme interaction sociale avec ses fondements cognitifs. À cet égard, la relation de collaboration scientifique qu'Einstein et Besso avaient établie illustre ce que peut être une relation dyadique d'agence ainsi que l'enjeu cognitif qui y est rattaché. Dans une perspective cognitive, l'enjeu est lié au traitement qui doit être effectué entre deux individus afin que chacun d'eux joue le rôle collaboratif qui est attendu. Einstein ne partage pas de l'information avec son collègue en réponse à un contrôle de ce dernier, mais bien parce qu'il peut l'aider à prolonger sa propre

pensée pour ultimement atteindre l'objectif commun, soit d'établir une meilleure compréhension du fonctionnement de l'univers.

À la section suivante du chapitre, la réponse à notre question de recherche se développe davantage en conceptualisant la première fonction de la reddition cognitive de comptes, soit celle de l'apprentissage. L'apprentissage désigne cette activité solitaire d'invention qu'effectuait Einstein par laquelle l'individu développe et adapte ses schèmes de pensée. Du fait que ce traitement se situe à l'intérieur de la phase réflexive, celle suivant l'action, l'apprentissage prend sa nature expérientielle.

Point central d'une relation d'agence, il y a la décision. Beaucoup d'intérêt est soulevé pour décrire le traitement de l'information au moment du processus décisionnel et de l'apprentissage, mais peu d'attention est accordée au traitement propre à la communication, comme le constatent d'ailleurs Cyert et March (1992) : « *An organization not only seeks information through search behavior, it also processes information. In most theories of business decision-making, communication effects are ignored. Prima facie this exclusion seems implausible* » (p. 79). Notre cadre conceptuel tient compte de la communication en la présentant comme la seconde fonction de la reddition cognitive de comptes. La troisième section du chapitre expose cette fonction.

Globalement, la modélisation du travail cognitif du décideur et de son rôle d'agent dans le contexte d'une relation d'agence se produit par l'articulation à la fois de l'apprentissage et de la communication. D'une part, le décideur confronte différemment l'enjeu de l'apprentissage selon qu'il choisit de passer à l'action au moyen d'une décision programmée ou encore non programmée. D'autre part, il ne relève pas de la même façon le défi cognitif de la communication selon qu'il privilégie de transmettre l'information en fonction d'un type standardisé ou non standardisé. Considérant ces choix, nous constaterons qu'il est possible de circonscrire quatre situations types différentes d'apprentissage et de communication qui font l'objet d'une représentation matricielle à la quatrième section du

chapitre. Ces situations types deviennent, dans le cadre de notre conceptualisation, des terroirs cognitifs où la reddition de comptes se produit différemment, provoquant le déploiement différencié de théories de référence et de théories d'usage (Argyris et de Schön, 1974).

3.1. La relation d'agence pour décrire le phénomène informationnel de la collaboration humaine

La collaboration ou encore la coopération humaine n'est pas le fruit du hasard. Au contraire, il serait difficile d'imaginer l'organisation sociale sans collaboration et coopération. Les individus, instrumentés par leurs capacités physiques et intellectuelles limitées, ont besoin de coopérer pour relever certains défis de la vie sociétale. Ce besoin a été reconnu par Barnard ([1938], 1968) au point d'en faire le fondement de sa théorie organisationnelle. À ce besoin s'ajoute l'intérêt des économistes à faire appel à la coopération pour améliorer la performance dans la réalisation d'activités humaines depuis le célèbre exemple de la manufacture des épingles formulé par Adam Smith ([1776], 2007).

La collaboration se reconnaît tangiblement au moment où il y a un « [...] engagement partagé pour un objectif commun » (Saint-Pierre, 2004, p. 62) et s'opérationnalise par la coopération, celle-ci étant définie comme « [...] le processus d'interactions de personnes ou d'un groupe d'individus qui, par le partage de tâches, de responsabilités ou d'activités, réalisent un objectif spécifique » (Bouchard, Pelchat et Boudreault, 1996, p. 22). Étant donné ce partage, la coopération crée un phénomène d'interdépendance entre les personnes, ce qui fait dire à Panitz (1999) qu'il faut en reconnaître les relations réciproques liées aux sentiments de solidarité et d'entraide mutuelle à la réalisation des objectifs communs. Autrement dit, un processus de concertation a cours au moment d'une relation collaborative.

En observant de près le phénomène cognitif de deux individus qui entrent en relation dyadique de collaboration, nous remarquons que chacun d'eux procédera à un traitement d'information au moment de réaliser sa part de tâches collaboratives. Outre l'information

qui est partiellement déjà en sa possession, chaque individu a besoin d'effectuer son traitement d'information par des échanges informationnels avec l'autre. La coopération produit en conséquence une dépendance informationnelle entre les individus y participant. Si l'importance du phénomène coopératif n'est plus à faire avec la reconnaissance d'une organisation comme système coopératif (Barnard, 1968, [1938]), voilà qu'il faut maintenant reconnaître toute l'importance de l'enjeu cognitif de cette coopération humaine (Sims Jr, Gioia et autres, 1986) : « *In particular, we must develop substantially more insight into individual cognitive antecedents of concerted action — that is, action that individuals undertake together because of a common purpose. Concerted action, of course, is the essence of organizing* » (p. 3).

Cette dépendance informationnelle se précise davantage à l'intérieur de la conception d'une relation dyadique de collaboration que Pratt et Zechhauser (1985) ont désigné comme celle d'agence : « *Whenever one individual depends on the action of another, an agency relationship arises. The individual taking the action is called the agent. The affected party is the principal* » (p. 2). L'individu qui agit comme principal, pour réaliser sa propre action, a besoin d'être informé de l'action de l'agent, des effets conséquents à cette action et de l'information qui a mené l'agent à ce choix d'action. Bien évidemment, toute cette information n'est pas nécessairement accessible pour le principal et c'est pour cette raison que la relation d'agence est considérée du point de vue universitaire comme produisant une asymétrie informationnelle. Précisons dès maintenant qu'une relation de coopération peut être représentée par plusieurs relations d'agence en même temps étant donné qu'un individu peut devenir à tour de rôle agent et principal.

Jensen et Meckling (1976) et beaucoup d'autres économistes par la suite se sont servis de la relation d'agence pour bâtir une théorie de l'agence où une relation contractuelle de délégation est formalisée. Dans le cadre de cette théorie, l'agent agit comme délégataire alors que le principal devient le délégant. Comme cet agent répond au modèle de l'Homme économique égoïstement individuel, il a un comportement qui met en avant-plan ses intérêts

personnels (Jensen, 1983), et non ceux du principal. Ce comportement moins coopératif de l'agent se concrétise par le fait qu'il veut monnayer l'asymétrie informationnelle qui s'est créée à son avantage au fur et à mesure qu'il prend des décisions et agit. Afin de contrer les effets de cette asymétrie, le principal a préalablement établi une entente contractuelle avec l'agent. Par contre, des coûts sont engendrés pour mettre en œuvre cette entente et en faire le suivi, d'où ce que les économistes désignent comme les coûts d'agence.

Plutôt que d'adopter cette vue économique de la relation de l'agence, nous suivons une des voies tracées par Eisenhardt (1989), qui a rapproché la théorie de l'agence à celle organisationnelle formulée par Barnard ([1938], 1968) et March et Simon ([1958], 1993). Selon cette voie, les individus, outillés cognitivement d'une rationalité limitée, ont une autre façon de faire face à l'asymétrie informationnelle à l'intérieur de leur relation de coopération. En effet, ils peuvent travailler à améliorer les processus informationnels liant l'agent et le principal au point de pouvoir agir sur l'efficacité organisationnelle. En tant que processus informationnel, la reddition de comptes peut alors trouver cette utilité conceptuelle de contrecarrer l'asymétrie informationnelle qui survient dans une relation de coopération et d'agence. Pour Eisenhardt (1989) comme pour nous, les décideurs qui participent à une activité de coopération sont présumés se comporter dans l'intérêt du succès de cette activité.

À une échelle cognitive, l'activité de coopération se réalise au moyen de processus décisionnels. Parmi les phases de ce processus, nous avons ciblé plus particulièrement au chapitre précédent celle de *feedback* comme le lieu du traitement de l'information nécessaire à la coopération. À ce jour, la phase de *feedback* a été valorisée comme une « [...] *chain of the transmission and return of information: in what we shall from now on call the chain of feedback* » (Wiener, 1961, p. 96).

À cet égard, le traitement a surtout été repris pour des fins de transmission et de contrôle, comme l'exemple du thermostat, maintes fois mentionné dans les écrits universitaires, en permet d'illustrer le propos :

« The ordinary thermostat by which we regulate the heating of a house is one of these [chains]. There is a setting for the desired room temperature; and if the actual temperature of the house is below this, an apparatus is actuated which opens the damper, or increases the flow or fuel oil, and brings the temperature of the house up to the desired level. » (p. 96 et 97)

Parler de traitement de l'information comme d'un processus est représentatif de l'individu qui possède des capacités cognitives limitées. En effet, ces capacités ne lui permettent que de traiter l'information séquentiellement ou, pour reprendre le vocabulaire descriptif des machines, de mettre en œuvre un processus en série. Comme le dénotent Davis et Olson, « [t]his means that the human can perform only one information processing task at a time » (1985, p. 239). L'organisation des activités cognitives n'est alors envisageable que dans le temps, ce qui est justement un trait caractéristique d'un processus¹⁵.

Si la vie d'un individu est occupée temporellement par une suite de processus décisionnels en boucle, il devient pertinent de vouloir situer conceptuellement non seulement l'activité cognitive minimale de contrôle, mais également toute celle qui permet de donner sens à ses actions. Sur les fondements de la pensée de Wiener, qui avait déjà formulé l'idée d'une phase cognitive plus élaborée, « on a higher level » ([1950], 1967, p. 82), nous proposons de façon conceptuelle de développer la phase processuelle du *feedback* en démarche réflexive. Concentrer ainsi l'activité cognitive à l'intérieur de cette démarche suivant une action, cette dernière donnant du sens à la vie (Argyris, 1993), est logique compte tenu de l'effort cognitif exigé, comme nous allons le démontrer par la suite. Toutefois, nous

¹⁵ Le dictionnaire Robert définit un processus comme un ensemble de phénomènes conçu comme actif et organisé dans le temps.

n'éliminons pas pour autant l'activité cognitive pouvant se produire à chacune des phases décisionnelles préalables à l'action, telles que définies par Simon ([1960], 1977).

Ce potentiel cognitif que rend disponible la démarche réflexive est souvent sollicité plus ou moins explicitement pour expliquer le phénomène de l'apprentissage humain. Dewey ([1910], 1997) distingue la pensée réflexive d'autres formes de pensée par sa rigueur, permettant à l'individu de faire enquête sur son action passée avant de réaliser la suivante : « *Active, persistent, and careful consideration of any belief or supposed form of knowledge in the light of the grounds that support it, and the further conclusions to which it tends* » (p. 6). Et d'ajouter à l'égard de ce même individu : « *What he has learned in the way of knowledge and skill in one situation becomes instrument of understanding and dealing effectively with the situations which follow. The process goes on as long as life and learning continue* » (Dewey, [1938], 1963, p. 44). S'inspirant des travaux fondateurs de Dewey, Schön (1983, 1996) reconnaît aussi l'importance de la démarche réflexive parce qu'un décideur peut y prendre le temps d'y mener une réflexion critique sur ses actions accomplies qui est « [...] *consciously undertaken and documented* » (Stîngu, 2012, p. 617).

Bien que présentée moins explicitement, Weick (1977) fait référence à une démarche réflexive individuelle du décideur lorsqu'il affirme aussi simplement : « *Soliloquies Define Cognition* » (p. 279). Ce décideur entreprend un « monologue » au moyen duquel il donne du sens à ses actions, inspiré par le leitmotiv « *How can I know what I think until I see what I say?* » Weick ([1969], 1979) emprunte presque mot à mot une formulation de l'écrivain Edward Morgan Forster¹⁶ dans son livre *Aspects of the Novel* pour désigner la façon dont s'y prend un individu pour fabriquer du sens¹⁷. Celui-ci débute son « *process thinking* » en se disant à lui-même ce qu'il comprend de l'événement qui vient de se passer. Cette prise de conscience lui permet par la suite de valider cette compréhension tout en modifiant les

¹⁶ La formulation de Forster était: « *How can I tell what I think till I see what I say?* » (p. 108.)

¹⁷ Bien que certains traduisent le *sensemaking* comme la construction de sens (voir Maurel, 2010), nous avons préféré traduire ce mot par les expressions « fabrication de sens » ou encore « production de sens ».

schémas d'interprétation composant son savoir. Cette activité revient finalement à faire sa propre reddition de comptes.

Pour sa part, Archer (2003) désigne le moment de réflexivité d'un individu lorsqu'il crée le sens de ses actions comme celui d'une conversation intériorisée. Cette conversation lui donne l'occasion de faire usage de « [...] *his personal capacity for reflexivity to deliberate about himself in relation to his circumstances in order to plan his future actions* » (p. 10). L'individu peut être alors vu comme un agent accomplissant des exercices d'auto-critique à l'intérieur desquels « [...] *one must not only have the desires, beliefs and so on which are under review, but also be aware of having them to be able to review them, and then to be capable of revising them in the light of one's deliberations* » (p. 26). Ces exercices sont parfois annoncés par l'expression populaire de se parler à soi-même, faisant ainsi l'analogie de la capacité humaine de pouvoir séparer le moment où le décideur prend conscience de ses actions de celui où il pense :

« *It consisted in differentiating between ourselves as thinkers, that is as subjects who issue internal utterances which are intended to capture their thoughts, and as self-auditors, that is as objects who simply register those thoughtful utterances, as they have formulated* » (p. 105).

En tant qu'être social, l'individu a un rôle d'agent qui doit s'adapter consciemment à son environnement sociétal (Giddens, 1979; Bandura, 2006). Pour Archer (2003), cette adaptation n'est rendue possible qu'en raison de la réflexivité humaine : « *The account of how structures influence agents [...] is entirely dependent upon the proposition that our human powers of reflexivity have causal efficacy — towards ourselves, our society and relations between them* » (p. 9).

De cet exposé, nous retenons que le déploiement d'efforts cognitifs pour une démarche réflexive dessert avant tout l'individu, autant à son avantage personnel que pour sa contribution sociale sous la forme de son adaptation à la société. Jusque-là, nous en sommes

à un niveau d'analyse de l'individu, alors que c'est le niveau d'analyse de l'interaction humaine qui est souvent négligé (Wiley, 1988). Au moment où il interagit avec d'autres, un individu ne peut plus se limiter à des conversations intériorisées, mais il doit s'extérioriser par des conversations avec eux. D'où l'intérêt d'étudier comment la démarche réflexive d'un individu se configure au moment d'entrer en relation d'agence avec un collaborateur.

À l'intérieur d'une relation d'agence, le processus décisionnel ne sert plus simplement à l'évolution personnelle d'un individu. L'agent décideur doit le transformer en un processus de socialisation. Selon Van Maanen et Schein, (1979), le défi de la démarche cognitive de l'agent prend de l'envergure : « *[t]he manner in which this teaching/learning occurs is referred to here as the organizational socialization process* » (p. 211). Alors que la démarche réflexive d'un processus décisionnel individuel est utile pour produire de nouvelles informations aux fins d'apprentissage, la socialisation rend nécessaire l'ajout d'efforts particuliers en lien avec l'enseignement. Cet enseignement représente l'étape de la communication que nous reconnaissons comme celle associée à la production des comptes dans le cadre d'une relation d'agence réunissant deux décideurs.

Ce double défi cognitif d'apprentissage et d'enseignement n'est pas souvent mis en évidence malgré le caractère fondamental qu'il représente pour le phénomène de la socialisation. Peut-être que les sociologues l'ont trop souvent qualifié en termes généraux, comme le suggère Van Maanen et Schein : « [...] *socialization is a jejune phrase used by social scientists to refer to the process by which one is taught and learns "the ropes" of a particular organizational role* » (p. 211). Les relations d'agence sont l'occasion de redonner aux observateurs de la vie sociétale une acuité dans l'analyse des processus informationnels unissant tous les membres d'une organisation. À titre d'exemple, des relations d'agence se forment dans une organisation quand les membres deviennent de plus en plus expérimentés ou s'adaptent à de nouveaux rôles organisationnels tout en instruisant les nouveaux venus sur ces expériences et ces rôles. De telles relations se bâtissent

également dans un contexte moins formalisé comme celui donné en exemple au chapitre 1 par rapport à nos travaux amateurs d'ébénisterie en collaboration avec un assistant.

Dans ces circonstances, le fameux leitmotiv « *How can I know what I think until I see what I say?* » que Weick ([1969], 1979) a formulé pour décrire la production de sens et la notion de l'*enactment* ne sont plus satisfaisants. Nous considérons qu'une formulation plus appropriée serait la suivante : « *How can I know and how can I communicate understandably what I think until I see what I say?* » Autrement dit, la démarche réflexive ne se termine pas par l'apprentissage, mais se poursuit par la communication à un auditoire, une variante du *sensemaking*¹⁸ autrement désigné comme le *sensegiving*, soit : « [...] *a sensemaking variant undertaken to create meanings for a target audience* » (Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 2005, p. 416; Whetten, 1984). Selon Gioia et Chittipeddi (1991), la démarche cognitive du décideur est davantage dynamisée par le cycle où alternent les phases de *sensemaking* et de *sensegiving*, ce qu'a validé aussi Maitlis (2005) : « [the] *organizations can achieve highly animated sensemaking while reducing the cognitive complexity of the process when leaders connect sequentially with stakeholders in dyadic sensegiving exchanges* » (p. 47).

La phase réflexive d'un décideur est conséquemment au cœur d'un travail cognitif fondamental à sa socialisation. Le contexte social de coopération humaine qu'introduit la relation d'agence met en évidence l'engagement de ce décideur de coopérer par l'usage de cette phase pour faire rapport à son collaborateur pendant la poursuite d'un objectif commun, à la façon dont les nobles britanniques s'étaient engagés moralement à faire les comptes de leurs actions et de leurs avoirs dans les *Domesday Books*. Et, d'écrire

¹⁸ Le terme *sensemaking* fait l'objet d'un état abondant des connaissances, ce qui n'est pas sans lien avec sa nature polysémique. Le *sensemaking* peut représenter le phénomène plus particulier de la production de sens par un individu, comme c'est le cas dans notre exposé. En d'autres occasions, ce terme a une signification plus générale, comme c'est le choix de Weick, Sutcliffe et Obstfeld (2005), pour qui le *sensemaking* décrit « [...] *the interplay of action and interpretation rather than the influence of evaluations of choice* » (p. 409), ou encore Balogun et Johnson (2004) qui y voient un processus par lequel « [...] *people create and maintain an intersubjective world* » (p. 524). Voir l'article de Maitlis et Christianson (2014) pour une revue importante des connaissances à cet égard.

Bovens (2010), « [t]his literal notion of “giving a count”, points to another, perhaps more traditional, concept of accountability, a notion in which the relation between sovereign and subjects, principal and agents [...] » (p. 951).

Scott and Lyman (1968) ont été les premiers à conceptualiser les comptes dans un contexte d'interaction sociale plutôt qu'en lien avec un encadrement institutionnalisé et régulé de la vie sociétale :

« An account is a linguistic device employed whenever an action is subjected to valuative inquiry. Such devices are a crucial element in the social order since they prevent conflicts from arising by verbally bridging the gap between action and expectation. Moreover, accounts are "situated" according to the statuses of the interactants, and are standardized within cultures so that certain accounts are terminologically stabilized and routinely expected when activity falls outside the domain of expectations. [...] By an account, then, we mean a statement made by a social actor to explain unanticipated or untoward behavior. » (Scott and Lyman, 1968, p. 46)

Ainsi définis, les comptes sont finalement « [...] a recurring phenomenon in everyday life » (Buttny, 1993, p. 12). Toutes les actions humaines peuvent être sujettes à la reddition de comptes : « Everyday actions may be said to be done well or poorly, to succeed or fail, to be competent or incompetent, and as a consequence, as meriting varying degrees of praise or blame » (Buttny, 1993, pp. 1-2). Délivrée du joug institutionnel, la reddition de comptes devient un chaînon peu connu, mais essentiel de traitement de l'information dans la prise de décision d'un individu interagissant en société. Quant à la relation d'agence, elle nous procure autant la justification à la reddition qu'un périmètre d'analyse sociale à son analyse.

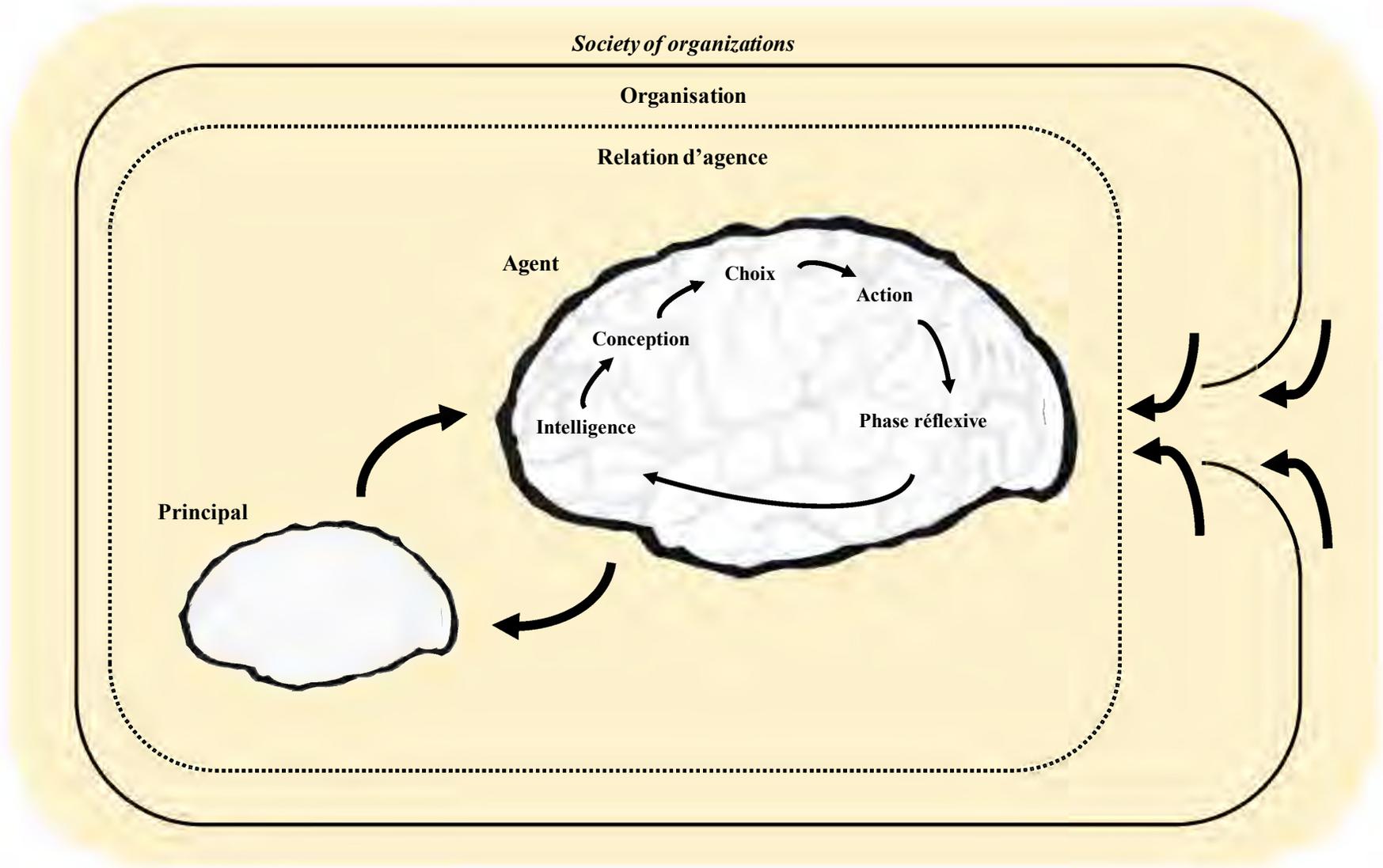
Avant de mettre fin à la section en cours, nous présentons à la figure 3.1 une première esquisse de schéma interprétatif illustrant notre cadre conceptuel. À l'intérieur d'une relation spécifique d'agence et pour une décision donnée, un processus décisionnel se déploie pour permettre le traitement de l'information. Ce traitement de l'information

précède l'action par les phases simoniennes, soit celle de l'intelligence pour formuler le problème et l'objectif de la décision à venir, celle de la formulation des alternatives et finalement celle de l'évaluation des conséquences potentielles de ces alternatives. Puis, le moment de choisir une alternative correspond au temps de l'action. Finalement, pour fermer la boucle décisionnelle, il y a la phase de traitement de l'information qui suit l'action. Cette phase réflexive, autrement reconnue comme celle de *feedback*, devient notre centre d'intérêt à titre de siège de la reddition cognitive de comptes.

Sur le plan cognitif, la reddition de comptes est confrontée au double défi de l'apprentissage et de la communication. C'est pour cette raison que nous décomposons l'activité de la reddition cognitive de comptes selon les fonctions respectives d'apprentissage et de communication. Nous aurons l'occasion de détailler davantage notre schéma conceptuel par notre réflexion sur chacune de ces fonctions dans les deux sections suivantes.

Bien qu'il soit pratique d'isoler initialement la relation d'agence, nous devons simultanément reconnaître qu'elle est au cœur d'un phénomène social élargi. C'est pour illustrer ce propos que nous avons choisi de schématiser plus que la simple relation d'agence. Ainsi, en plus de représenter dans le détail une première interaction sociale dyadique, nous la situons à l'intérieur d'un univers où ces interactions se multiplient et se succèdent pour former une organisation et finalement des organisations. Si le propos de Perrow (1991) disant qu'il existe une « *society of organizations* » se valide, cela voudrait dire que nous pourrions voir la relation d'agence comme l'unité primaire de l'ensemble des relations sociétales pouvant constituer la société.

Figure 3.1



3.2. *La fonction d'apprentissage expérientiel du décideur*

Selon Weick (1979), l'importance des processus cognitifs que supposent les décisions ne fait pas de doute dans le fonctionnement d'une organisation, les qualifiant même d'éléments fondamentaux à sa survie : « *An organization is a body of thought thought by thinking thinkers* » (p 42). Et d'ajouter :

« *We know that people think. We know that in any organization at any moment somebody is thinking. The question then becomes, does that thinking create, accomplish, or displace anything that goes on in that organization? A researcher's job is to spot the thinking people in an organization, see what they're thinking about, and examine how those thoughts become amplified and diffused through the organization or discover why those thoughts remain localized.* » (p. 43)

La reddition cognitive de comptes représente notre réponse à la question à savoir comment les pensées sont approfondies et propagées à l'intérieur d'une organisation. L'approfondissement des pensées se fait par le traitement de l'information voué à la fonction d'apprentissage, ce que nous exposons aux lignes suivantes. La propagation est également une activité cognitive importante de l'organisation et nous allons exposer le mécanisme particulier de la communication à la section suivante.

Sans renier la contribution à l'apprentissage de toutes les phases décisionnelles, nous ciblons la phase réflexive comme le lieu principal de cette fonction, c'est-à-dire le lieu de réflexion qui a pour prétexte l'action : « *The emphasis is on actions that provide a pretext for thinking, and not the reverse* » (Weick, 1979, p. 47). Nous devons à Piaget ([1969], 1988; [1974], 1992) une bonne partie de la compréhension que nous avons aujourd'hui de la perspective psychologique et épistémologique de ce phénomène. Dans le discours piagétien, l'apprentissage d'un individu se produit plus précisément par des processus cognitifs en boucles. À l'intérieur de ces boucles, l'attention cognitive fait des passages dialectiques entre l'activité d'assimilation et celle d'accommodation.

L'activité d'assimilation permet à l'individu de prendre conscience de son savoir déjà acquis et de faire des liens de causalité entre ce savoir et d'autres informations nouvellement perçues ou préalablement acquises, mais dont le traitement cognitif n'a pas encore permis d'établir de tels liens. À cette étape, les schèmes d'interprétation existants sont choisis en fonction de nouvelles informations afin de les intégrer. Quant à l'accommodation, elle est l'activité complémentaire de la transformation des schèmes d'interprétation que l'individu maîtrise déjà. De nouveaux liens logiques se développent alors entre les schèmes existants ou encore entre un schème existant et l'information nouvellement acquise, sous la forme de prises de conscience qui se forment après l'action. Ces prises de conscience se succèdent, « [...] conduisant de la périphérie au centre, c'est-à-dire partant des zones d'accommodation à l'objet pour aboutir aux coordinations internes des actions » (Piaget, [1974], 1992, p. 232). Grâce à l'accommodation, l'individu apprenant possède un savoir de plus en plus riche et complexe.

Piaget ([1969], 1988) parle de la notion de l'adaptation pour décrire l'activité dialectique d'assimilation et d'accommodation. Selon lui, une situation propice à l'apprentissage place un individu en situation de déséquilibre et c'est lorsqu'il apprend qu'il s'adapte et rééquilibre le tout. Au final, l'adaptation est la manifestation de l'intelligence, en prolongation de l'action humaine :

« Autrement dit, l'intelligence c'est l'adaptation par excellence, l'équilibre entre une assimilation continue des choses à l'activité propre et l'accommodation de ses schèmes assimilateurs aux objets eux-mêmes. [...] Toute intelligence est une adaptation; toute adaptation comporte une assimilation des choses de l'esprit, de même que le processus complémentaire d'accommodation. » (pp. 214-215)

Les efforts cognitifs d'adaptation se succèdent, action après action, ce qui fait dire à Piaget que l'être apprenant n'est pas passif face à son environnement, mais conditionne plutôt sa vie de manière organisée et autorégulée. Ce sont de tels efforts que met en œuvre un individu

qui choisit un objectif, décide de ses actions et en rend compte, d'où l'intérêt de qualifier un processus décisionnel de phénomène téléologique : « *It is assumed that the entity is purposeful and adaptive; by itself or in interaction with others, the entity constructs an envisioned end state, takes action to reach it, and monitors the progress* » (Van de Ven et Poole, 1995, p. 516).

Un individu qui exécute un processus de décision ne suit pas le même parcours cognitif qu'un écolier qui reçoit des connaissances selon des schèmes d'interprétation déjà construits par l'enseignant. Le décideur fonde plutôt son apprentissage sur la base des informations qu'il recueille comme observateur direct de sa propre action. Grâce à cette action, il lui est possible de développer un savoir si cette action devient une expérience. D'après Dewey, une expérience ne désigne pas une simple action, mais plutôt cette action accompagnée d'un effort cognitif comme le décrit Piaget. Plus encore, l'effort tacite qui survient spontanément à la suite de l'action ne suffit pas, car la pensée consciente et réflexive doit aussi jouer son rôle de production de sens :

« Mere activity does not constitute experience. It is dispersive, centrifugal, dissipating. Experience as trying involves change, but change is meaningless transition unless it is consciously connected with the return wave of consequences which flow from it. When an activity is continued into the undergoing of consequences, when the change made by action is reflected back into a change made in us, the mere flux is loaded with significance. » (Dewey, [1915], 2004, pp. 133-134)

L'individu qui vit de telles expériences apprend et son savoir peut se qualifier d'expérientiel. Bien que Dewey ([1938], 1963) propose une théorie de l'apprentissage qui devait au départ modifier les programmes scolaires dits traditionnels pour laisser place à l'apprentissage progressiste à partir d'expériences et de découvertes estudiantines, les principes qui y sont sous-jacents ont été repris dans les formations autant dans le milieu organisationnel que scolaire. Ces principes sont au nombre de deux. Le premier principe, celui de la continuité, implique qu'une expérience donnée tient compte des expériences précédentes antérieures et

enrichira le savoir développé à partir de celles-ci. Ce ne sont pas toutes les expériences qui seront retenues pour valoriser le savoir expérientiel étant donné que : « [t]he principle is involved [...] in every attempt to discriminate between experiences that are worthwhile educationally and those that are not » (p. 33). Quant au deuxième principe, il renvoie à l'interaction entre l'état cognitif de l'individu, caractérisé par son savoir, ses besoins et ses valeurs, et les conditions environnementales de la situation à l'intérieur de laquelle s'est vécue l'expérience :

« An experience is always what it is because of a transaction taking place between an individual and what, at the time, constitutes his environment, whether the latter consists of persons with whom he is talking about some topic or event, the subject talked about being also a part of the situation. » (p. 43 et 44)

En appliquant la théorie deweyenne de l'apprentissage, nous comprenons déjà que c'est en faisant usage de ses capacités cognitives que le décideur peut transformer son action en expérience lorsqu'il accomplit la fonction d'apprentissage au moment de rendre compte. Piaget ([1969], 1988; [1974], 1992) réfère à l'usage de telles capacités au moment de mettre en œuvre le cycle dialectique conduisant l'individu de l'activité d'assimilation à celle d'accommodation et vice-versa. Ce cycle n'est pas toujours exploité de la même façon puisqu'il y a, selon Dewey ([1910], 1997), deux types de compréhension quand vient le temps de décrire la pensée humaine. D'une part, l'individu fait un exercice d'appréhension lorsqu'il établit immédiatement la signification de son action à partir des schémas d'interprétation déjà acquis. D'autre part, le mot compréhension est plutôt réservé au moment où l'individu prend le temps d'être réflexif afin de découvrir « *something not understood in what had previously been taken for granted as plain, obvious, matter-of-course. [...] No object is so familiar, so obvious, so commonplace that it may not unexpectedly present, in a novel situation, some problem, and thus arouse reflection in order to understand it* » (p. 120).

Cette distinction entre l'appréhension et la compréhension est par conséquent au cœur des explications que nous formulons à l'égard de la phase réflexive, conceptualisée en reddition cognitive de comptes aux fins de cette thèse. Pour rendre compte, c'est l'exercice réflexif de la compréhension et non pas seulement celui de l'appréhension qui est nécessaire : « *If the suggestion that occurs is at once accepted, we have uncritical thinking, the minimum of reflection. To turn the thing over in mind, to reflect, means to hunt for additional evidence, for new data [...]* » (p. 13). Pour dire autrement, ce n'est pas l'appréhension qui est la clé de la conscience humaine, mais bien la compréhension avec le temps réflexif qu'elle implique. Si le processus cognitif permet à un individu d'appréhender subjectivement un point de vue, il a l'occasion par réflexivité de l'objectiver consciemment en le comprenant.

« *Some such rhythm of the unconscious and the conscious is involved in all fruitful thinking* » (p. 215), ces mots de Dewey ([1910], 1997) valorisent ainsi l'alternance entre le conscient et l'inconscient et, par ricochet, le double exercice d'appréhension et de compréhension. Ce double exercice est aussi mis en évidence par Kolb (1984), qui voit l'appréhension comme le phénomène cumulant savoir et intuition par lequel l'individu peut valider son travail de compréhension, tant en valeurs qu'en faits. En contrepartie, la compréhension ne sert pas seulement à mettre en mots les informations appréhendées, mais également à les organiser et à les réviser, contribuant ainsi à « [...] *the discovery of ever-new ways of seeing the world [...]* » (p. 107).

En explicitant notre démarche méthodologique au chapitre 2, nous avons mis en évidence les deux types de raisonnement logique que sont l'induction et la déduction « [...] qui s'impliquent mutuellement dans l'activité de la pensée [...] » (Tran-Thong, 1967, pp. 75-76). Ces raisonnements sont accessibles et complémentaires dans toute démarche de compréhension, comme d'ailleurs le souligne Dewey : « *There is thus a double movement in all reflection: a movement from the given partial and confused data to a suggested comprehensive (or inclusive) entire situation; and back from this suggested whole [...] to the particular facts* » (p. 79). Ce sont aussi ces logiques qui dynamisent le cycle

d'assimilation et d'accommodation de Piaget en provoquant des tâtonnements déductivo-inductifs, ajoutant la flexibilité au raisonnement pour une plus grande adaptabilité humaine :

« Pour mieux dire, il semble que la lecture de l'expérience et le raisonnement lui-même reposent sur la construction d'un même système de relations, communes à l'induction et à la déduction, mais que la composition inductive construit pas à pas tandis que les opérations déductives les réunissent en un tout achevé » (Piaget et Inhelder, [1941], 1978, p. 138)

L'exposé des dernières pages permet de faire valoir que la phase réflexive d'un processus décisionnel est bien le lieu pour héberger la première des deux fonctions de la reddition cognitive de comptes, soit celle de l'apprentissage expérientiel.

C'est le théoricien contemporain Kolb (1984) qui a développé un modèle d'apprentissage expérientiel, mettant en interaction les actions et les phases cognitives. Nous n'empruntons pas dans notre réflexion l'ensemble de la modélisation cyclique de l'apprentissage ainsi que l'inventaire des styles d'apprentissage qu'il a conçu. En effet, nous avons déjà établi notre propre concept de modélisation cyclique qui ne se limite pas au processus d'apprentissage, mais correspond plutôt au processus de décision en boucle. Nous ne cherchons pas non plus à établir des styles d'apprentissage chez les décideurs, car c'est la conceptualisation du processus cognitif lui-même qui présente un intérêt pour nous.

Par contre, Kolb (1984) apporte une perspective intéressante dans la conceptualisation de la fonction d'apprentissage en déclinant non pas une, mais deux dimensions à l'apprentissage expérientiel. La première dimension est celle de la « *grasping experience* » qui implique les exercices d'appréhension et de compréhension, que nous avons déjà décrits dans le sens des termes deweyiens. La seconde dimension est celle de la transformation étant donné qu'elle cible les efforts cognitifs pour activer le changement chez l'individu en apprentissage. Ce dernier peut envisager le changement par rapport à lui-même, ce qui implique, selon Kolb,

une intention de se voir différemment comme humain ou bien par rapport à son environnement, qu'il souhaite voir changer à l'image d'une extension de ses propres idées.

La dimension de transformation est fondamentale à l'apprentissage humain et les propos de Kolb (1984) sont clairs à cet égard : « *Learning, the creation of knowledge and meaning, occurs through the active extension and grounding of ideas and experiences in the external world and through internal reflection about the attributes of these experiences and ideas* » (p. 52). C'est aussi par la prise en compte de cette dimension que nous sommes en mesure d'appuyer la nature téléologique du processus décisionnel et de la reddition cognitive de comptes que le processus comporte. Ainsi, cette dimension est celle qui confère à un individu apprenant la capacité cognitive de poursuivre un objectif à la fois en se transformant lui-même intentionnellement ainsi qu'en réfléchissant sur les transformations à apporter à son environnement. Au final, les actions de l'individu porteront la signification de cette volonté de transformation, ce qui appuie de nouveau la pensée d'Argyris : « *Action is how we give meaning to life. It is how we reveal ourselves to others and to ourselves* » (Argyris, 1993, p. 1). Ou, comme le mentionnait Friedlander (1983) : « *Learning is the process that underlies and gives birth to change. Change is the child of learning* » (p. 194).

Tout le travail cognitif d'apprentissage que nous venons de décrire représente des traitements de l'information du décideur. Pour réaliser ce travail, au début de la phase réflexive, il a déjà en sa possession les informations disponibles qu'il a mémorisées de ses expériences passées au moyen des schémas d'interprétation. De plus, il se sert d'un exercice initial d'appréhension pour percevoir grâce à des expériences sensorielles de nouvelles informations que lui procure un regard réflexif sur son plus récent processus décisionnel ou encore en élargissant son patrimoine informationnel en tirant des informations de documents archivés. Étant donné que les sens ne permettent que de délivrer des données, c'est la perception qui devient le point de départ de l'activité en initialisant la signification de ces données afin qu'elles se transforment en information : « *Humans are sentient*

creatures who live in a qualitative world. The sensory system that humans possess provides the means through which the qualities of that world are experienced » (Eisner, 1993, p. 6). Cette information est par la suite traitée pour produire des schémas d'interprétation révisés, représentant un savoir additionnel. Le rôle joué par la perception¹⁹ dans l'apprentissage va donc de soi, ce qu'appuient les propos de Piaget sur le phénomène de l'apprentissage par la perception et l'action (Houdé, 2013).

La perception, l'intuition et le raisonnement jouent tous un rôle dans le traitement de l'information rendu possible par le cerveau humain au moment de la prise de décision. Mais ce cerveau peut aussi jouer des tours sous la forme de biais cognitifs. Ces biais peuvent être perceptifs, tels que mis en évidence par Houdé (2018), ou bien liés à l'intuition (Tversky et Kahneman 1981, 1983), ou encore dérivés d'un raisonnement (Evans, 1989). Pour atténuer leurs effets perturbateurs sur la décision et parfois même s'en prémunir, l'individu ne peut ultimement que faire usage de ses capacités cognitives et réflexives pour les comprendre et agir sur eux, comme celles que nous rattachons conceptuellement à la reddition cognitive de comptes. À cet égard, comme nous l'avons souligné au chapitre 1, une attention particulière doit être portée sur l'emploi des heuristiques qui, bien qu'avantageuses sur le plan de la performance dans l'exécution décisionnelle, sont potentiellement porteuses de biais (Tversky et Kahneman, 1974).

¹⁹ Nous nous limitons dans notre exposé à définir la perception comme celle sensorielle, ce qui implique la prise de conscience par les sens comme nous en faisait part Piaget ([1974], 1992).

Les heuristiques comme les routines sont utiles pour démontrer que l'apprentissage ne se fait pas sans effort et sans le temps nécessaire à s'y consacrer. En effet, si le décideur fait appel aux heuristiques comme aux décisions programmées, c'est pour éviter les efforts cognitifs qu'occasionnerait un apprentissage à refaire à chacune des décisions. Les efforts cognitifs de la réflexion prennent du temps (Walker, 1985), un temps qui n'est pas toujours là dans la vie personnelle et organisationnelle. Maitlis, Vogus et Lawrence (2013) soulignent également les exigences de l'exercice que représente la cognition :

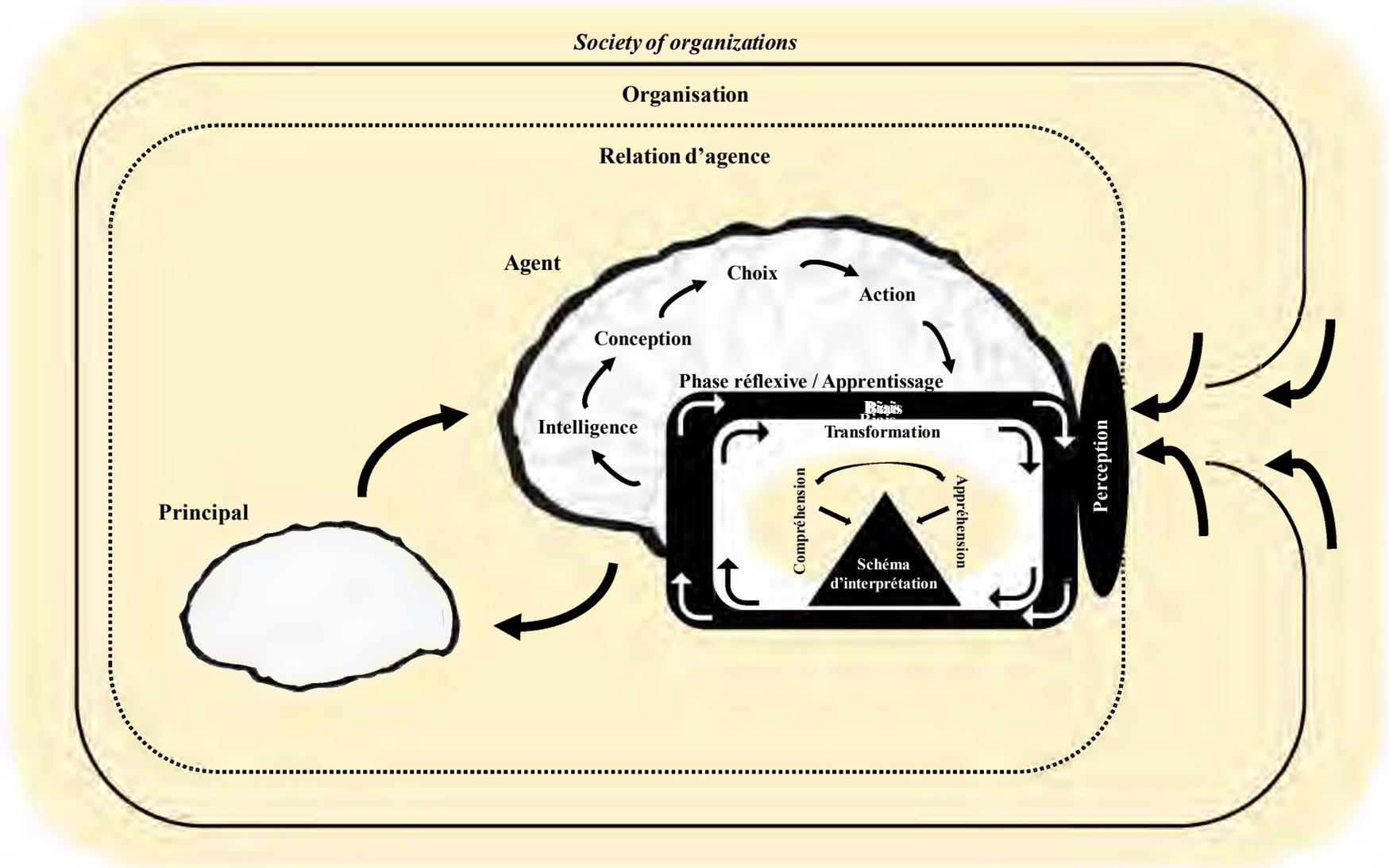
« Although sensemaking is often described as a natural response to encountering the novel, unexpected, or ambiguous [...], we argue that sensemaking is an effortful, sometimes difficult, and potentially unpleasant process, and so individuals must be energized to engage in it. [...] First, sensemaking is cognitively demanding. We seek coherence in our experience of the world and acknowledging the existence of inconsistencies forces us to relinquish our working assumptions and seek out new explanations — a distracting and cognitively consuming task » (p. 226).

Aux fins de la préparation de la figure 3.2, nous révisons le schéma de la figure 3.1 pour y introduire les éléments conceptuels de la fonction d'apprentissage expérientiel qui ont été décrits dans cette section. Nous retrouvons encore une fois la relation d'agence qui unit l'agent et le principal, le premier étant le décideur qui rend compte au second. La fonction d'apprentissage expérientiel caractérise le processus décisionnel de l'agent et, plus particulièrement, sa phase réflexive. Les lecteurs peuvent remarquer que nous avons surdimensionné la partie du schéma qui concerne l'apprentissage, à l'étape de la phase réflexive. Ce faisant, nous faisons usage de la stratégie de la sélection de l'information à diffuser, soit une des stratégies pédagogiques de traitement de l'information telles que proposées dans la taxonomie de Bégin (2008). Plus détaillée qu'à la figure 1, cette nouvelle partie surdimensionnée schématise la perception pour la collecte sensorielle des données ainsi que les deux cycles imbriqués d'activités cognitives que nous retenons de la théorisation de l'apprentissage expérientiel, soit celui d'appréhender et de comprendre l'information puis celui d'orienter le traitement de l'information vers la transformation de soi et de l'environnement. Finalement, nous avons inscrit en périphérie des boucles les biais

cognitifs qui restent continuellement en latence du traitement de l'information et qui nécessitent par conséquent une veille permanente à leur égard.

Pour Friedlander, il est possible de faire l'analogie de l'importance de l'apprentissage pour un individu à la nécessité du sang pour la survie d'un organisme vivant : « *The lifeblood of an organism (an individual, an organization) is its ability to learn* » (Friedlander, 1983, p. 193). Mais il faut aussi prévoir un système d'apprentissage pour la survie d'une organisation : « *A learning system is born when a link is created between two or more organisms or components. From that link a consciousness is born, and both parties are responsible for that system* » (p. 199). La relation d'agence et l'apprentissage font partie de ce système. Il reste à pouvoir l'opérer intégralement grâce à la fonction additionnelle de communication que nous exposons à la section suivante.

Figure 3.2



3.3. *D'homo doceo à homo loquens : la communication, la fonction souvent oubliée de la théorisation de l'action*

La relation d'agence qu'implique la coopération met en relation l'individu qui agit à titre d'agent pour coordonner l'activité qu'il réalise avec celle de son collaborateur, ce dernier assumant le rôle de principal. Son action nécessite un traitement cognitif de l'information pour choisir cette action, en plus d'une phase réflexive à l'intérieur de laquelle il apprend par un acte conscient de reddition de comptes à lui-même (Scott et Lyman, 1968).

Faire l'analogie de la reddition de comptes pendant l'apprentissage n'est pas anodin parce qu'elle nous incite à mettre en évidence le fait que le phénomène cognitif devient social avant même la communication à autrui. Ainsi, la production de sens que permet l'apprentissage est un processus social par l'articulation du savoir tacite en un savoir explicite et éventuellement transféré à d'autres (Winter, 1987). Comme nous en fait part Dewey ([1910], 1997), cela se produit au moment de l'exercice cognitif de la compréhension, car cet exercice de la pensée dépend de l'usage de la langue : « *When it is said, however, that thinking is impossible without language, we must recall that language includes much more than oral and written speech. [...] anything consciously employed as a sign is, logically, language* » (p. 170 et 171). Chanlat et Bédard (1990) jugent tout aussi fondamentalement l'emploi des signes langagiers²⁰ dans l'œuvre de la pensée : « En effet, il faut savoir que l'usage des signes n'a pas pour seule fonction d'exprimer la pensée, mais que le recours aux mots est nécessaire à l'activité de réflexion elle-même. Sans le signe, la pensée n'existe pas » (p. 82). Condillac (2014) jugeait d'ailleurs nécessaire le recours aux signes pour effectuer les opérations successives de distinction, de comparaison, de

²⁰ Nous considérons par cette expression non seulement les symboles linguistiques, mais également ceux d'autres systèmes langagiers des domaines des mathématiques, de la science et de la logique : « *Man is a user of signs in great variety: the spoken sounds of speech, written or printed letters and numerals, diagrams, pictures, sketches, highway signs, club badges and uniforms, gestures and facial expressions, an endless list of empirical signs, icons, tokens, whereby he achieves some measure of co-ordination and concerted action with his fellows* » (Cherry, 1957, p. 221).

composition et de décomposition des idées circulant consciemment dans la pensée pendant le temps d'apprentissage.

La langue est par conséquent au cœur de la socialisation du décideur parce qu'elle permet au décideur d'adopter la signification des signes établis par convention par la société ainsi que d'intérioriser les normes et les valeurs en usage dans l'environnement social à l'intérieur duquel il interagit. Autrement dit, « [...] *sensemaking always occurs in a social context, affected by the rules and resources that define that context* » (Maitlis, Vogus et Lawrence, 2013, p. 233). Lorsque le décideur est en apprentissage, la production de sens : « [...] *proceeds in a relatively solitary fashion with an individual working to interpret and react to a sensemaking trigger largely by herself or with an imagined other* » (p. 233). Mais lorsqu'il entre en interaction communicationnelle avec un autre décideur dans le cadre d'une relation d'agence, il peut compléter la construction de son identité sociale (Mucchielli, 2011). Grâce à la communication, la relation d'agence se compare alors à un « [...] *significant process of organizing [à l'intérieur duquel] sensemaking unfolds as a sequence in which people concerned with identity in the social context of other actors engage ongoing circumstances from which they extract cues and make plausible sense retrospectively* » (Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 2005, p. 409).

Cherry (1957) rend encore plus évidente la conséquence sociale des habiletés humaines de la communication :

« Communication is essentially a social affair. Man has evolved a host of different systems of communication which render his social life possible. [...] Most prominent among all these systems of communication is, of course, human speech and language. [...] Communication renders true social life practicable, for communication means organization. » (pp. 3-4).

Par ailleurs, s'il poursuit la formation de son identité sociale en entrant en conversation avec autrui, le décideur doit en contrepartie assumer des efforts cognitifs additionnels engendrés par la communication. S'il rend compte à celui avec qui il coopère plutôt que simplement à

lui-même, il doit changer son rôle : d'*homo doceo*, il devient l'homme parlant ou *homo loquens*. À ce titre, il doit se consacrer à enseigner plutôt qu'à apprendre. Comme nous l'avions déjà mentionné, le défi de la démarche cognitive de l'agent prend ainsi de l'envergure dans sa relation d'agence avec le principal (Van Maanen et Schein, 1979). Weick (1977) a aussi valorisé le double rôle cognitif de l'apprentissage et de l'enseignement, cette fois pour expliquer comment une organisation, par les initiatives individuelles, peut en arriver à s'adapter par ses propres moyens²¹ : « *The essential problem in self-design is to make a teacher out of the learner — that is, to have the same people performing both functions* » (p. 37).

Par contre, à la différence de Weick, nous nous engageons dans notre cadre conceptuel à situer ce travail de communication et d'enseignement à l'intérieur du processus décisionnel et encore plus précisément dans la même phase réflexive où se produit déjà l'apprentissage. L'agent a déjà fait emploi de cette phase pour exécuter la fonction d'apprentissage et produire les comptes. Il doit maintenant les diffuser au principal grâce à la démarche communicative de *sensegiving*. De la citation attribuée à Drucker (1974) au chapitre 1, nous retenons les derniers mots qui sont directement rattachés à l'enjeu cognitif de la communication auquel est confronté l'agent s'il souhaite que le principal partage sa compréhension : « *The communicator cannot "communicate"; he can only make it possible, or impossible, for a recipient — or rather "percipient" — to perceive* » (p. 483).

Si la responsabilité de l'agent dans l'accomplissement de la fonction communicationnelle est de rendre possible la compréhension du principal, comment s'y prend-il au moment de rendre compte? Considérant que l'un et l'autre de ces individus ont en commun le fonctionnement de leurs facultés cognitives, nous pouvons esquisser une réponse en transposant les activités cognitives d'apprentissage de l'agent à celles que doit réaliser le principal pour comprendre l'information qui lui est transmise. L'agent a alors besoin

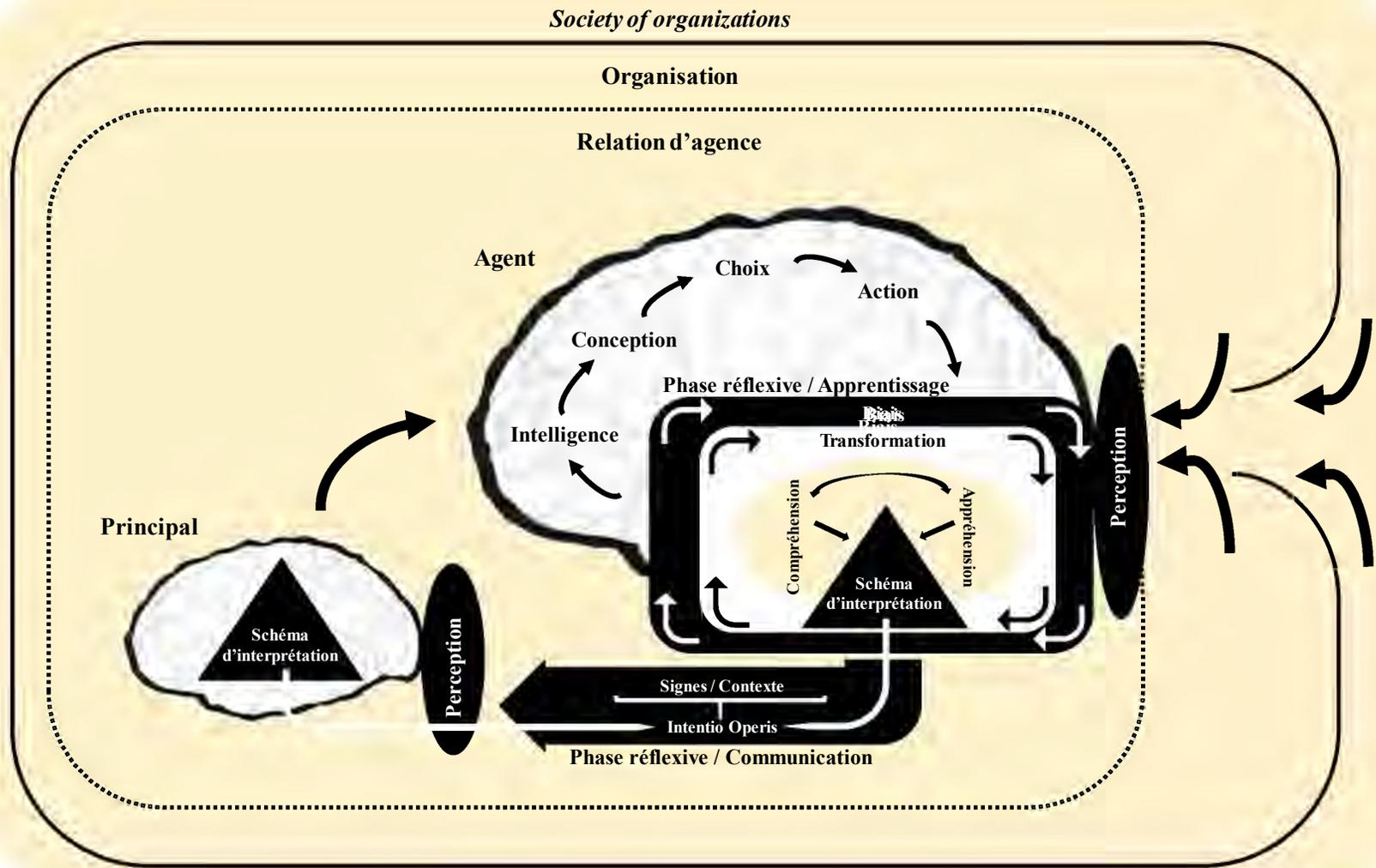
²¹ Ce que Weick désigne comme une « *self-design organization* ».

d'anticiper les activités cognitives du principal au moment de préparer la communication des comptes.

Comme *percipient*, le principal met en branle ses activités cognitives par la perception des données qu'aura préalablement codifiées l'agent au moyen de signes langagiers. La perception lui délivre une information initiale qu'il fera évoluer par des exercices successifs d'appréhension et de compréhension. Comme c'est le cas pour l'agent, ces exercices dépendent des schémas d'interprétation que le principal a déjà mémorisés à partir de ses expériences passées. En fin de compte, le principal développe de nouveaux schémas qui, s'ils s'apparient à ceux de l'agent, conduisent à une compréhension partagée et intersubjective entre les deux protagonistes de la relation d'agence. Nous traçons ce traitement de l'information à la figure 3.3, à la page suivante.

Cette vue cognitive de la communication n'est pas habituellement mise en évidence dans les écrits universitaires relatifs à la théorie managériale. Ainsi, les individus semblent communiquer sans les problèmes que soulève la limitation de leur rationalité, comme c'est le cas dans l'article de Ference (1970), où la communication est représentée comme un « [...] *process by which requests for information proceed to the point of collection and by which that information is transmitted back to the person requesting it* » (p. B -84). En d'autres occasions, la communication est considérée implicitement dans un énoncé comme celui de la formulation de la production commune de sens à la suite d'actions coordonnées dans une organisation : « [...] *the experience of the collective action that is shared* » (Weick, 1995, p. 42).

Figure 3.3



Il est aussi facile de passer outre la perspective cognitive quand l'échelle de référence est celle de l'organisation réifiée, ou bien celle décrite comme systémique-opérationnelle par Redding et Tompkins (1988). La définition que donne Wiio (1988) de la communication organisationnelle en est un exemple : « *Organizational communication can be defined as such an interchange of information between systems which interfaces organizational systems in different situations so that they are able to function in a compatible and coordinated fashion [...]* » (p. 95). Dans le cadre de la gouvernance publique, une formulation de ce genre est maintes fois reprise : « *Notre société doit être à l'écoute de ceux qui ont besoin d'aide* » (Discours sur le budget 2019-2020, p. 19). Les institutions publiques tiennent aussi un tel discours, que nous pouvons exemplifier par la citation suivante :

« *As legitimate players in evolving public spheres, governments benefit from developing and maintaining effective communication capacity with citizens, to better take stock of their needs and preferences, and to foster a more deliberative public space for multi-stakeholder participation, informed policy debate, and development effectiveness.* » (The George Washington University's Elliott School for International Affairs, 2009, première page)

Sans enjeu cognitif, il est facile de concevoir la communication comme celle d'un individu qui émet un message après l'avoir codé pour un autre individu qui le décode à partir de la même grille de codification. Cette conception est en quelque sorte conforme à la modélisation dite télégraphique de Shannon (1948). Weaver avait ajouté à l'égard de l'utilité de la modélisation : « *[the] information must not be confused with meaning. In fact, two messages, one of which is heavily loaded with meaning and the other of which is pure nonsense, can be exactly equivalent, from the present viewpoint, as regards information* » (p. 99). Ce n'est sûrement pas Shannon qui s'oppose à ce commentaire, lui qui énonce au début du même ouvrage : « *These semantic aspects of communication are irrelevant to the engineering problem* » (p. 3).

Exploiter cette conception de la communication pour illustrer la communication humaine devient utopique. Il y a plutôt lieu d'humaniser l'émetteur et le récepteur de la

communication, comme l'a proposé Simon ([1945], 1976), en les caractérisant par des capacités rationnelles plus réalistes que celles promues par la théorie économique néo-classique. Dès lors, l'agent a la responsabilité de préparer les comptes au bénéfice du principal tout en se préoccupant de leur réception par ce dernier. Cette préoccupation a été depuis longtemps soulevée par Simon ([1945], 1976) : « *Consideration has been given thus far principally to the source of communications. Attention must be given also to their destination. [...] The source of the communication, and the way in which it is presented, will determine for its recipient how much consideration he will give it* » (p. 163 et 164).

Le principal qui reçoit les comptes de l'agent n'a vraisemblablement pas le même parcours de vie que ce dernier. « *A man does not live for months or years in a particular position in an organization, exposed to some streams of communication, shielded from others, without the most profound effects upon what he knows, believes, attends to, hopes, wishes, emphasizes, fears, and proposes* » (p. xvi), comme le souligne Simon ([1945], 1976). Il a ainsi un parcours expérientiel distinct qui n'est pas sans conséquence quant à l'usage des signes langagiers et des schémas d'interprétation qu'il a mémorisés. L'enjeu cognitif assumé par l'agent est alors de reconnaître ce parcours afin de rendre la communication compréhensible. Et il lui est possible de le faire, toujours selon Simon ([1945], 1976), par une profonde attention donnée à la communication : « *An executive who can construct such an imaginary conversation is well on his way to understanding how organizational position molds beliefs and attitudes. He has taken the first step also toward analyzing how to modify beliefs and attitudes by changing the flow of communications* » (p. xix). Pour les fins de notre cadre conceptuel, nous délimitons l'enjeu communicationnel à deux phénomènes cognitifs particuliers.

Le premier phénomène est lié à la perception sensorielle des données par le principal. Quand l'agent communique avec ce dernier, ce ne sont pas ses schémas d'interprétation qui sont transmis directement, mais bien des signes langagiers : « *We transmit physical signals, speech sounds; or, if we communicate in writing, paper and ink. [W]e use the term signal*

or sign to mean any physical stimulus, such as uttered "word-tokens" (visible or audible signs), used in communication » (Cherry, 1957, p. 109). L'agent fait ainsi en sorte de rendre disponibles au principal des signes, considérés alors comme les données, qui vont reprendre la forme de l'information véhiculée par son message grâce à l'exercice cognitif de la perception de ce dernier. À l'égard du langage, l'enjeu cognitif pour l'agent est de faire usage de signes de façon telle que le principal soit en mesure de refabriquer le schéma d'interprétation produit initialement par lui.

Les signes sont établis à partir de nombreuses conventions qui, selon la théorie des signes de Morris (1970), se classent en trois catégories : syntaxique, sémantique et pragmatique. Chacune de ces catégories est associée à des sources distinctes de signification. La syntaxe permet d'établir les conventions de sens en mettant en relation les signes entre eux. La sémantique, quant à elle, fait l'étude des relations entre les signes et les objets²². Finalement, le pragmatisme recoupe l'analyse des liens entre les signes et les individus qui en font usage. Toutes ces perspectives peuvent se schématiser comme une triade initialement développée par Charles Peirce, et telle que rapportée par Ogden and Richards (1989).

Pour que la signification de ces signes soit partagée entre deux individus, il devient nécessaire qu'ils adoptent tous les deux ces conventions, sans quoi des situations de bris communicationnels surviendront : « *Words are signs which have significance by convention, and those people who do not adopt the conventions simply fail to communicate* » (Cherry, 1957, p. 67). Ceci ne vient que préciser le constat déjà formulé, soit que la communication se complique du fait que le locuteur a un parcours différent de l'interlocuteur, ou encore lorsque ces deux individus s'activent dans des contextes professionnels, culturels et sociaux qui ne sont pas comparables :

« It is generally agreed that the "state" of an individual, at any time in his life, depends upon (1) inborn, inherited, factors, (2) environmental influences; but for our present purpose we may lump these together and consider any individual as a specific ensemble of experiences, that

²² Le terme « objets » désigne ici toute réalité interprétée, qu'elle soit physique ou métaphysique.

is, of communicative experiences, communicated to him at birth by his parents and ancestors, or gathered during his lifetime. In Peirce's terms, "a man's essential life is made up of his communings". The interpretation of a sign, the reaction set up in some individual, then, depends upon the particular accumulation of experiences which that individual comprises » (Cherry, 1957, p. 264).

« From this point of view, "the meaning" of a sign can be discussed only with reference to some specific user; the same sign may mean different things to (set up different reactions in) different people, because every individual has a different background, different communicative experiences, and every sign-event occurs in a certain environment and in a certain temporal relationship to other sign events. » (Cherry, 1957, p. 264)

Le second phénomène qui représente un enjeu cognitif se rapporte aux schémas d'interprétation eux-mêmes. À partir de l'information qu'il retirera de sa perception à la suite de la communication initiée par l'agent, le principal entreprend son processus d'apprentissage sur la base des schémas qu'il a déjà emmagasinés dans son savoir expérientiel.

En effet, ces schémas représentent pour lui le moyen d'appréhender et de comprendre les informations qu'il reçoit de l'agent. Compte tenu des parcours de vie vraisemblablement différents de l'un et de l'autre, l'agent peut s'attendre à ce que les schémas du principal soient différents des siens. Sachant cela, il a à assumer l'enjeu de guider l'apprentissage du principal en préparant un message intelligible pour ce dernier. Plus concrètement, cela signifie pour l'agent de devoir présenter explicitement les schémas d'interprétation qui lui ont servi à prendre sa décision et à l'exécuter, et ce, de la façon suffisamment détaillée pour que le principal puisse les associer à ses propres schémas existants. Cela revient pour l'agent à contextualiser son message pour le bénéfice cognitif du principal lorsqu'il accomplit la fonction de communication.

Ce dernier enjeu exige que l'agent, dans la préparation de sa communication, procède à une activité cognitive consciente différente de celle de l'apprentissage. En effet, pendant son apprentissage, l'agent fait des exercices conscients de compréhension sans avoir pour autant besoin d'explicitement ses propres schémas d'interprétation. Il agit ainsi en faisant usage de son savoir tacite. Pour accomplir la fonction de communication, l'arbitrage entre l'inconscient et le conscient devient important étant donné que c'est l'information consciente qui transporte le contexte du message. Alors que l'information non retenue, autrement désignée d'exformation par Nørretranders (1998), n'est pas un enjeu pour l'apprentissage, elle le devient dans le cas de la communication : « *If, during the process in which the final message is formulated by a specific person, a mass of information that was present in the consciousness of that person is discarded, and thus absent from the message, we have exformation* » (p. 92). Et il ajoute :

« The idea of transmitting information is to cause a state of mind to arise in the receiver's head that is related to the state of mind of the sender by way of the exformation referred to in the information transmitted. The idea of sending information is that the mind of the receiver must contain some inner information related to the exformation the sender has in his head. The information transferred must elicit certain associations in the receiver. » (p. 93)

Par conséquent, l'agent a besoin de contextualiser suffisamment sa communication afin que le principal puisse poursuivre par lui-même l'exercice de compréhension par les liens qu'il pourra faire avec les schémas d'interprétation qu'il maîtrise déjà et qui demeurent dans son inconscient : « *A good communicator does not think only of himself; he also thinks about what the receiver has in his head. It is not enough for the explicitness of the information to refer to some information in the sender's head if that information does not somehow lead to the correct associations by the receiver* » (p. 93).

Dans l'exemple de la Société des Céramiques que nous donne Mintzberg (1979), madame Raku est aux prises avec cet enjeu communicationnel au moment de collaborer avec mademoiselle Bisque, sa nouvelle employée. Celle-ci étant peu familière avec le métier de

potière, madame Raku y porte attention dans le cadre de la mise en œuvre de la fonction de communication. En effet, elle a besoin d'explicitier suffisamment les schémas d'interprétation qu'elle a conçus et qui constituent son savoir artisanal pour que le travail d'appréhension et de compréhension de sa collaboratrice puisse débiter. Par exemple, le séchage et la cuisson d'une pièce de poterie sont des activités nécessaires, mais distinctes dans l'exercice de la poterie et chacune d'elles demande des tâches particulières. Le séchage dépend d'un environnement à l'abri des courants d'air et de la chaleur, à l'intérieur duquel le degré d'humidité est contrôlé. Quant à la cuisson, elle se fait successivement à petit et à grand feu. Si mademoiselle Bisque se voit attribuer la responsabilité de ces activités, madame Raku doit faire la pédagogie de ces activités et de ces tâches à une personne qui n'a pas encore acquis de savoir expérimental.

Compte tenu des deux phénomènes que nous venons de détailler, au moment de compléter la reddition de comptes par la communication, l'agent se retrouve à déployer des efforts cognitifs qui s'ajoutent à ceux de son apprentissage. Les activités cognitives concernées sont représentées à la figure 3.3 par les termes « signes » et « contexte ».

La réussite de la coopération est bien entendue utile pour valider la mise en œuvre de la fonction de communication, mais il nous apparaît encore plus précis d'en faire l'évaluation en reconnaissant qu'il s'installe un dialogue entre les deux individus, à tour de rôle agent et principal. La théorie du dialogue et la concertation qu'elle suppose s'arriment bien à notre cadre conceptuel qui présuppose que les individus partagent l'intérêt de la réussite de la coopération, ce qui les conditionne à s'informer mutuellement et à s'entraider :

« Dialogue, as I define it, is a conversation with a center, not sides. It is a way of taking the energy of our differences and channeling it toward something that has never been created before. It lifts us out of polarization and into a greater common sense, and is thereby a means for accessing the intelligence and coordinated power of groups of people » (Isaacs, 1999, p. 19).

Le dialogue recrée finalement la dynamique informationnelle qui se passait entre Einstein et son ami intellectuel Bosso. À titre de porte-voix, ce dernier ne faisait pas qu'écouter le physicien, mais il se dévouait par ses commentaires et ses questions à prolonger sa pensée. De la même façon pour l'agent, il ne s'agit pas simplement d'apprendre parce qu'il collabore avec le principal, mais la dynamique cognitive qui se met en branle par la communication fait en sorte qu'il apprend éventuellement de ce dernier : « *Dialogue can empower people to learn with and from each other* » (Isaacs, 1999, p. 12).

Jusqu'à maintenant, nous avons fait ressortir l'enjeu de la communication comme étant la conséquence du fonctionnement des êtres cognitifs que sont l'agent et le principal participant à la relation d'agence. Chacun d'eux se sert de ses capacités de perception, d'appréhension et de compréhension à l'intérieur d'un dispositif d'interprétation. Ce dispositif diffère d'un individu à l'autre de telle sorte qu'un même message de leur dialogue n'est pas interprété de la même manière. Conséquemment, les effets de l'enjeu cognitif de la communication peuvent alors s'évaluer en fonction des diverses interprétations du message.

C'est justement ce regard analytique qu'a porté Eco, un penseur de la sémiotique (1990). Selon ce dernier, un message transmis d'un auteur au lecteur peut transporter de nombreuses interprétations²³. De toute évidence, la première interprétation est celle que souhaite donner au message son auteur. Cette interprétation initiale est désignée par Eco comme l'*intentio auctoris* du message. Pour sa part, le lecteur prend connaissance du message, s'appuie sur son bagage cognitif et son parcours expérientiel, et devient un « protagoniste actif de l'interprétation » (Eco, 1994). Cette autre interprétation confère au message une *intentio lectoris*.

²³ Les termes « auteur » et « lecteur » sont ceux utilisés par Eco pour identifier les individus concernés par l'interprétation d'un message, ce qui s'explique bien par la forme textuelle des messages qu'il analyse. Pour notre exposé, un message peut prendre la forme écrite comme celle orale.

L'agent qui publie les comptes au principal rencontre cet enjeu communicationnel. Ne connaissant pas parfaitement la façon dont le principal percevra puis comprendra ces comptes, il doit tout de même trouver le moyen de les préparer en faisant usage de la meilleure information disponible pour anticiper le travail cognitif que fera son vis-à-vis dans la relation d'agence. Une telle démarche le conduit alors à produire des comptes qui ne sont plus le reflet de son *intentio auctoris*, mais plutôt celui d'une *intentio operis*.

Comme nous l'avons déjà mentionné, il s'agit bel et bien d'une activité distincte de l'apprentissage que de préparer les comptes en tenant compte de l'activité cognitive du principal. L'*intentio auctoris* peut bien servir à l'apprentissage de l'agent, mais, au plan communicationnel, c'est par l'*intention operis* du message que celui-ci peut être rendu compréhensible au principal. Au départ, il organise le message en fonction d'un récepteur modèle, ce qui présuppose que « [...] *the ensemble of codes he relies upon is the same as that shared by his possible reader. The author has thus to foresee a model of the possible reader [...] supposedly able to deal interpretatively with the expressions in the same way as the author deals generatively with them* » (Eco, 1979, p. 7).

Dans les faits, le travail communicationnel de l'agent qui prépare les comptes et qui souhaite en partager la signification par une *intentio operis* commune entre le principal et lui exige plus que de simplement faire usage des signes dont il aurait fait usage pour introduire son *intentio auctoris*. Le principal peut devenir le récepteur modèle dans la mesure où l'agent travaille à produire une signification « objective » des comptes en y introduisant une interprétation « *[that] cannot contradict the text's most immediate and incontrovertible denotations* » (Pisanty, 2015, p. 54). Ce travail implique alors, selon Eco (1990), d'anticiper « [...] *what the text say by the virtue of its textual coherence and of an original underlying signification system* [...] » (p. 51).

Toujours selon Eco, il est aussi possible de faire appel à un système de garde-fou afin de baliser l'*intentio operis* que peut retirer le principal du message. Finalement, tout ce travail

est le reflet plus explicite d'une quête interprétative que la théorie organisationnelle a déjà reconnue :

« The clear intent was to provide a viable interpretation of a new reality and to influence stakeholders and constituents to adopt it as their own. Thus, rather than making sense of an ambiguous situation for himself, [the University's President] was now in a mode of making sense for others, i.e. of supplying a workable interpretation to those who would be affected by his actions. » (Gioia et Chittipeddi, 1991, p. 443)

Si nous empruntons la nomenclature des deux modèles de lecteurs qu'a définis Eco (1990), nous qualifions le principal de naïf étant donné qu'il recherche la signification sémantique portée par le message plutôt que de formuler un point de vue critique sur la façon dont le message est mis en forme, comme le fait le second modèle. Malgré le fait de n'avoir que le premier modèle de principal avec qui transiger, le défi cognitif de l'agent demeure important quand les comptes sont « mis en bouteilles », car il sait que ceux-ci seront interprétés « [...] non selon ses intentions, mais selon une stratégie complexe d'interactions impliquant les lecteurs et leur compétence de la langue comme patrimoine social » (Eco, 1994, p. 133). Par patrimoine social, Eco désigne non seulement les règles grammaticales, mais également les conventions culturelles portées par cette langue en plus de l'histoire des interprétations des messages antérieurs. Résumé en une phrase, le travail communicationnel de l'agent consiste à préparer une « [...] transaction difficile entre la compétence du lecteur [...] et le type de compétence qu'un texte donné postule pour être lu de manière économique » (Eco, 1994, p. 134).

Ce qui était valable d'affirmer après la conceptualisation de la fonction d'apprentissage l'est doublement après l'exposé conceptuel de la fonction de communication : la reddition de comptes est un processus beaucoup plus complexe que les textes qui ont su établir sa renommée institutionnelle au titre de pilier de la gouvernance. Elle s'associe autant à des contextes formels qu'informels de partage d'informations à l'intérieur de relations d'agence. À chacune des décisions de l'un ou l'autre des collaborateurs, la reddition

cognitive de comptes devient la carte maîtresse pour assumer les enjeux cognitifs inhérents à l'apprentissage et à la communication.

Les exposés des fonctions d'apprentissage et de communication, à l'intérieur de la phase réflexive du processus décisionnel, nous confirment que le travail cognitif ne s'effectue pas sans effort, et que le coût incontournable de ces efforts est le temps. Qualifier le temps de coût se justifie bien à l'intérieur du modèle de la pensée économique, où le temps devient une ressource précieuse et, pour cette raison, valorisée par l'homme (Becker, 1964). La valorisation économique du temps a eu des conséquences dans le comportement des décideurs, comme en fait état le courant de pensée taylorien à l'intérieur de la théorie des organisations. On a ainsi consacré beaucoup d'énergie à faire l'usage de règles et de standards pour réduire le temps décisionnel et le traitement de l'information associé à l'apprentissage et à la communication. Résumons ce propos par les mots de Lepage (1978) :

« Toute décision est un acte économiquement coûteux. Prendre une décision suppose d'abord que l'on s'informe, que l'on cherche cette information, que l'on consacre du temps à la décoder, la comprendre, la transformer en données pour l'action. Cela prend du temps, et de l'énergie. La vie humaine étant faite d'une succession infinie de décisions, il est logique que l'homme cherche le moyen de réduire ces coûts de cette activité de recherche d'information préalable à toute décision. Pour cela, il a inventé ce que l'on appelle les "institutions" : c'est-à-dire un certain nombre de règles écrites ou non écrites qui, en codifiant des pratiques, réduisent les temps de recherche, d'accès et de traitement de l'information. » (p. 357)

À l'intérieur de notre cadre conceptuel, nous laissons au décideur les choix suivants. S'il adopte un format programmé de décision, c'est qu'il fait le choix de consacrer peu d'efforts cognitifs à la fonction d'apprentissage. À l'opposé, une décision non programmée lui offrira un temps significatif à l'apprentissage. L'enjeu cognitif de la communication fait aussi l'objet d'un traitement informationnel différent selon le type standardisé ou encore non standardisé de la communication. Pour tout dire, l'activité cognitive du décideur est

influencée par le phénomène de la standardisation et cet aspect fait l'objet de l'exposé à la section suivante.

3.4. *Le dilemme de la standardisation et les conséquences sur les fonctions d'apprentissage et de communication*

« *Organizations pursue intelligence. In that pursuit, they process information, formulate plans and aspirations, interpret environments, generate strategies and decisions, monitor experiences and learn from them, and imitate others as they do the same* » (March, 1999, p. 1). Voilà les premiers mots de James G March dans son livre *In the Pursuit of Organizational Intelligence*. Cette phrase nous mène au seuil du domaine des sciences comportementales et cognitives en énumérant un ensemble d'activités renvoyant à des capacités liées à l'intelligence humaine, mais sans le franchir en exposant comment un humain en fait véritablement usage.

C'est aussi le point de vue de Daft et Weick (1984), qui modélisent l'organisation comme un système d'interprétation. Un tel système met ainsi en lumière différents types de processus, y compris les décisions, par lesquels l'interprétation se fait. Le modèle de forme matricielle qu'ils proposent fait la démonstration de la façon dont les processus varient en fonction de conditions environnementales et de l'interaction active ou passive par rapport à cet environnement. Bien qu'ils définissent les processus d'interprétation, cette définition demeure muette quant à l'exécution cognitive impliquant directement l'humain, se limitant à la formulation suivante : « [...] *the process through which information is given meaning and actions are chosen* » (p. 294).

Pour adapter la citation initiale de March (1999) à notre réflexion, il faudrait donner un angle davantage humain à l'organisation en remplaçant « *Organizations* » par « *Individus* » ou « *décideurs* ». Ce changement inviterait à se poser des questions fondamentales de compréhension quant à l'usage par un humain de ses capacités cognitives au moment de traiter l'information et d'interpréter son environnement. Si de telles capacités sont

exploitées différemment selon les situations, il ne s'agit plus simplement de distinguer les processus d'interprétation les plus appropriés pour une situation donnée par rapport à d'autres qui le sont moins. Il y a plutôt lieu de remettre à l'humain les clefs de son destin et de voir comment l'usage différent de ses capacités humaines lui permettra de gérer différentes situations.

C'est cette dernière conception que nous mettons de l'avant en reconnaissant le processus décisionnel comme l'archétype des processus d'interprétation. La décision permet à l'individu de commencer sa socialisation par son apprentissage expérientiel et d'entrer par la suite en interaction avec un autre décideur au moyen de la communication. Finalement, ceci permet d'établir une vue plus intégrative du traitement de l'information, que nous concevons comme la reddition cognitive de comptes.

Pour le décideur qui, à titre d'agent, rend compte de sa décision au principal, les capacités cognitives sollicitées pour le traitement de l'information diffèrent selon le format de la décision et le type de communication privilégié. D'une part, la façon dont il accomplit la fonction d'apprentissage détermine si la décision est de format programmé ou non programmé. D'autre part, il consacre des efforts cognitifs pour communiquer avec le principal et l'amplitude plus ou moins grande de ces efforts permet de distinguer la communication standardisée de celle non standardisée. Pour les fins de notre cadre conceptuel, nous adoptons cette catégorisation dichotomique des formats de décision et des types de communication, par ailleurs bien documentée dans l'état des connaissances managériales.

En ce qui concerne la décision, les théoriciens universitaires sont nombreux à circonscrire deux formats idéalisés. Outre Simon ([1960], 1977) et sa distinction de la décision programmée par rapport à celle non programmée, Mintzberg, Raisinghani et Théorêt (1976) considèrent les décisions établies selon des routines et celles non structurées. Quant à Drucker (2002), il oppose les décisions se

produisant dans des situations dites génériques à celles de nature unique ou exceptionnelle. Quelle que soit la nomenclature utilisée, le formatage d'une décision est lié à la quête d'efficacité économique, celle qui a justement entraîné la création des organisations et l'établissement des tâches spécialisées standardisées avec pour objectif une meilleure rentabilité :

« The dealer who can employ his whole stock in one single branch of business, has an advantage of the same kind with the workman who can employ his whole labour in one single operation. As the latter acquires a dexterity which enables him, with the same two hands, to perform a much greater quantity of work; so the former acquires so easy and ready a method of transacting his business, of buying and disposing of his goods, that with the same capital he can transact a much greater quantity of business. » (Smith, 1776, p. 530)

Cette quête d'efficacité a aussi été au cœur de la pensée managériale de Taylor ([1911], 1998). Un format de décision programmé, routinier ou générique présente donc l'avantage de l'économie du temps grâce à l'usage de schémas d'interprétation déjà acquis par le décideur sous la forme d'heuristiques, de principes ou de règles.

Barnard ([1938], 1968)²⁴ avait aussi reconnu le temps comme un facteur déterminant dans le choix et l'adaptation des processus mentaux aux fondements de la décision, par ce qu'il appelle le « *speed factor* ». Définissant ce facteur comme « [...] *the time available for effort to ascertain or formulate the truth* [...] » (p. 308), il l'utilise pour faire la distinction entre les processus dits logiques de ceux non logiques. Ces derniers processus s'apparentent à ceux que nous venons de définir comme routiniers au point qu'ils deviennent inconscients : « *By "nonlogical processes" I mean those not capable of being expressed in words or as reasoning, which are only made known by a judgment, decision or action* » (p. 302). Selon la définition du mot routine, il s'agit d'une habitude de pensée mécanique qui repose sur l'usage de réponses expérimentées au cours du temps. Pour sa part, Steinbruner (2002),

²⁴ La réflexion rédigée dans ce paragraphe fait suite à notre lecture du texte de la conférence prononcée par Chester I Barnard à l'Université Princeton, le 10 mars 1936, et intitulée *Mind in Everyday Affairs*. Ce texte est reproduit en annexe de son livre *The Functions of the Executive*.

théoricien de la cybernétique, qualifie ce comportement décisionnel de *Grooved Thinking* étant donné les efforts cognitifs réduits en traitement de l'information et en abstraction. Selon l'échelle des capacités cognitives et des possibilités d'apprentissage, ce dernier reconnaît par contre deux autres processus cybernétiques²⁵ plus élaborés qui nécessitent une phase réflexive plus étendue : « *As a consequence, the decision maker experiences pressure to deal with problems more abstractly, and the decision process tends to operate in a more extended time frame* » (p. 302).

Ceci étant, il ne s'agit pas ici de minimiser le traitement de l'information qui peut se produire au moment d'exécuter des routines décisionnelles et, à cet égard, nous adoptons ce que Steinbrunver (2002) considère comme un consensus en matière de théorie cognitive : « [...] *a great deal of information processing is conducted apparently prior to and certainly independently of conscious direction and that in this activity the mind routinely performs logical operations of considerable power* » (p. 92). Les adaptations que permet le déploiement conscient de la fonction d'apprentissage, que nous associons au format de la décision non programmée, sont celles qui caractérisent le plus fondamentalement l'espèce humaine. Certains ont même vu l'effet curatif de la conscience : « *"Awareness is curative." As people become more conscious of the ways in which they unintentionally undermine themselves, they begin to make changes to reduce [...] difficulties* » (Isaacs, 1999, p. 188). Aux fins de notre exposé, notre intérêt est de voir les avantages d'un agent qui s'exerce à des activités non programmées conscientes de compréhension et de transformation pour ses décisions ultérieures. Ces activités correspondent, selon March (1991), à de l'exploration plutôt qu'à l'exploitation qui est mise en œuvre par des décisions programmées.

Déprogrammer les décisions et passer en mode exploration occasionne plus d'efforts cognitifs et de temps, mais c'est le prix inéluctable à payer pour apprendre et s'adapter, et en tirer tous les avantages conséquents. En premier lieu, un exercice conscient

²⁵ Selon cet auteur, il existe deux autres formats de processus informationnels concernés dans les décisions : celui qualifié d'*Uncommitted Thinking* et l'autre de *Theoretical Thinking*.

d'apprentissage peut servir à réviser l'usage des routines afin, d'une part, d'évaluer si elles sont porteuses de biais. Plus particulièrement, cet exercice non programmé a une utilité particulièrement importante pour diagnostiquer une situation dite d'escalade d'engagement qui se reconnaît, selon Staw (1976), comme : « [...] *a self-justification process in which individuals seek to rationalize their previous behavior or psychologically defend themselves against adverse consequences* » (p. 27). Un tel diagnostic est important, car, selon Meyer et Zucker (1989), il est une des causes du phénomène des « organisations constamment défailtantes »²⁶.

En second lieu, l'environnement personnel, organisationnel ou sociétal est en évolution constante. Un individu y contribue à sa façon au moyen de ses propres actions. Si une organisation se concentre exclusivement aux activités d'exploitation, nous pouvons dire que les biens ou les services qu'elle produit seront éventuellement touchés par l'obsolescence. À l'échelle humaine, cela revient à voir l'individu qui s'exécute mécaniquement devenir de plus en plus mésadapté. Pour y remédier, Isaacs (1999) propose à ce dernier d'interrompre son processus décisionnel : « *To suspend is to change direction, to stop, step back, see things with new eyes. This is perhaps one of the deepest challenges human beings face — especially once they have staked out a position* » (p. 135). Cette interruption est l'occasion pour lui de se recentrer à l'aide de sa phase réflexive, comme il s'y autorise par la décision non programmée, ou bien encore dans le cadre d'un processus non routinier de recherche (Perrow, 1967)²⁷. De cette façon, il se donne la chance de retrouver son potentiel d'apprentissage en se donnant le temps d'accéder à son ignorance (Schein, 2013).

²⁶ Traduction par Linda Rouleau de l'expression *Permanently Failing Organizations* lors de son allocution du 29 avril 2010 intitulée : *La stratégie et l'organisation en pratiques : Quand le chercheur se fait narrateur*.

²⁷ Perrow fait aussi la distinction de deux types de ces processus : le premier type implique un processus logique et analytique alors que le second survient quand la situation problématique est vague, faiblement conceptualisée et, pour cette raison, difficilement analysable.

En ce qui a trait à la communication, nous avons retenu pour les fins de notre conceptualisation que l'agent qui exécute ses décisions et qui rend compte au principal peut choisir selon deux types idéalisés. Le premier de ces types communicationnels, celui standardisé, correspond à l'envoi d'un message qui est préparé de manière planifiée et routinière. D'autres qualifient la communication de ce premier type de *scheduled communication* afin de la distinguer d'une communication autrement informelle, impromptue et non planifiée (Hage, Aiken et Marrett, 1971).

La communication est étroitement liée à la coordination des activités humaines. Ce lien est clair dans la pensée de March et Simon ([1958], 1993), car ces derniers se servent des types de coordination pour catégoriser les formats de communication : « *The capacity of an organization to maintain a complex, highly interdependent pattern of activity is limited in part by its capacity to handle the communication required for coordination* » (p. 183). Selon eux, il y a le message communiqué qui est mis en format en fonction de règles langagières et organisationnelles standardisées, permettant ainsi de préprogrammer la coordination, d'où l'expression *coordination by plan*. Les systèmes comptables sont associés à ce type de communication et de coordination : « *Because of this standardized language, it can convey large quantities of information. The same attention to standardization of language is seen in accounting systems and other reporting systems that employ numerical data* » (p. 184). Par contre, les parties prenantes à une activité coordonnée ont aussi besoin de communiquer autrement s'ils reconnaissent faire face à des résultats inattendus ou simplement apprendre à réaliser une activité nouvelle. Dans ce que March et Simon appellent la coordination par rétroaction²⁸, les messages soumis à la communication ne peuvent plus prendre une forme standardisée comme avant, mais sont plutôt adaptés activité après activité. Voilà le second type idéalisé de la communication.

²⁸ L'auteur utilise l'expression « *Coordination by feedback* ».

Ce qu'un état des connaissances sur la théorie organisationnelle nous informe, c'est que la communication a pour utilité de répondre aux besoins d'information que soulève la question de la coordination. Les différents types de la communication correspondent alors à différentes façons d'y répondre. Dans un contexte organisationnel où il est possible de standardiser les tâches, le besoin d'information est ainsi réduit et la communication devient standardisée ou impersonnelle : « *The amount of communication and decision-making is reduced each time a situation is repeatedly encountered* » (Galbraith, 1973, p. 10). Si les tâches ne font pas l'objet de standards, la coordination par rétroaction, autrement désignée comme la coordination par ajustement mutuel par Lindbloom (1965)²⁹, devient nécessaire pour surmonter la méconnaissance de celles-ci par l'apprentissage :

« *However, as the task increases in uncertainty, it becomes more difficult to coordinate by impersonal means. This can be due to a greater number of exceptional cases arising [...] or to encountering tasks more difficult to analyze. If the task is not well understood, then during the process of task execution there is learning which leads to changes in role allocations, schedules and priorities.* » (Van De Ven, Delbecq et Koenig, 1976, p. 324)

La notion de besoins d'information à laquelle est rattachée la communication s'est formalisée dans le modèle intra-organisationnel de Tushman et Nadler (1978), sur la base des travaux de Galbraith (1973). Leur modèle présente l'organisation comme un système traitant de l'information afin de gérer l'incertitude. Plus l'incertitude est grande, plus le volume d'information à traiter est important pour réaliser les objectifs attendus de performance. L'objectif ultime du modèle est d'apparier les besoins de traitement de l'information avec les capacités organisationnelles pour effectuer de tels traitements. Parmi les moyens pris pour ajuster ces capacités, ce modèle suggère celui d'ajuster les modalités de coordination en agissant sur la structure organisationnelle. Au bout du compte, nous revenons aux constats précédents voulant que ce soit essentiellement la nature plus ou moins certaine des tâches à réaliser dans l'organisation qui est déterminante dans le choix du format de communication.

²⁹ L'auteur utilise l'expression « *Coordination by mutual adjustment* ».

Daft et Lengel (1986) ont raffiné ce modèle en ajoutant la notion d'ambiguïté à celle d'incertitude. L'ambiguïté se produit lorsque les décideurs qui traitent l'information ne s'accordent pas sur l'interprétation à donner aux différentes tâches organisationnelles en cours ou à faire plus tard. Ainsi, en plus de réduire l'incertitude, les systèmes d'information se qualifient également par leur utilité à limiter les interprétations possibles. Cette façon de voir les choses nous conduit aux portes de notre compréhension cognitive de la communication et de la définition des types communicationnels à l'intérieur de notre cadre conceptuel de la reddition cognitive de comptes. Se rapportant au phénomène sémiotique au moment de définir la fonction de communication à la section précédente, nous établissons donc le type standardisé comme celui que prépare l'agent selon un modèle prédéfini de communication, sans considération des capacités compréhensives du principal. A contrario, le type non standardisé prend en compte le souci sémiotique de voir le principal comprendre les comptes communiqués grâce à un contenu le plus possible interprétable sans ambiguïté : « *A content may be said to be relatively unambiguous when it's maximally resistant to [variant structurizations by interpreters]. In the limiting case it would be susceptible to only one structurization* » (Fearing, 1953, p. 82).

Il nous est possible d'ajouter encore à la caractérisation de la typologie de la communication que nous avons conçue en intégrant les dimensions de la transparence telles que définies par Schnackenberg et Tomlinson (2016) et rapportées au chapitre 1. Au nombre de trois, ces dimensions sont celles relatives à la divulgation de l'information, à son exactitude et finalement à la clarté informationnelle. Les deux premières dimensions sont le plus facilement prises en compte lorsqu'il existe un encadrement formel et standardisé pour produire le message communiqué. Par ailleurs, la clarté informationnelle représente un défi cognitif plus complexe étant donné que le décideur a besoin d'adapter le message qu'il communique à son collaborateur en fonction des capacités cognitives de ce dernier. Il est possible de relever ce défi au moyen de la communication de type non standardisé.

Nous avons déjà fait l'analogie du travail communicationnel de l'agent à l'égard du principal avec celui effectué par un enseignant vis-à-vis ses étudiants. Poursuivant cette analogie, nous pouvons faire l'association des deux types de communication avec des stratégies pédagogiques différentes. Quand l'agent choisit la communication standardisée, il communique de façon comparable à un enseignant qui choisit une pédagogie dite traditionnelle. Cette pédagogie préconise « [...] l'enseignement des connaissances en dehors de tout contexte de façon à en assurer la plus grande généralité possible » (Désilets et Tardif, 1993, p. 19). Quant à la communication de type non standardisée, nous l'associons à un acte d'enseignement où le contexte est indissociable à la connaissance. La connaissance est alors explicitement liée à des problèmes ou à des phénomènes particuliers, ou encore située à l'intérieur d'un environnement matériel ou social donné. L'agent a alors besoin de situer le message dans un contexte qui peut donner un sens au principal compte tenu de ses schémas interprétatifs.

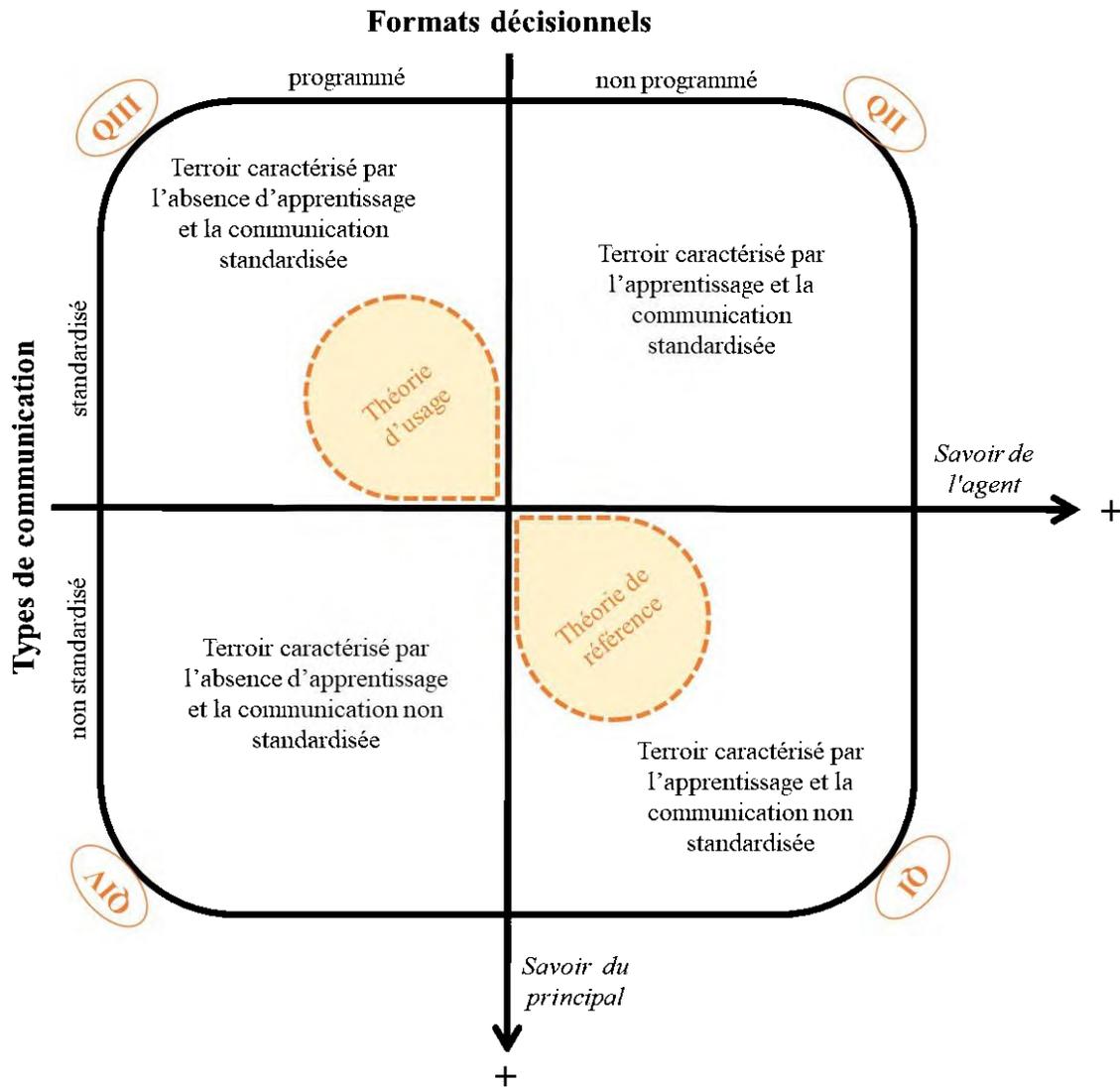
La réflexion effectuée jusqu'à maintenant montre toute la complexité humaine demandée au moment de rendre compte, bien au-delà de ce que peut représenter la reddition institutionnelle de comptes. Alors que le discours institutionnel rend souhaitable la mise en place d'une forme normée et réglementée de la reddition de comptes, notre cadre conceptuel prend ultimement la forme d'un outil compréhensif intégrant quatre situations types de reddition cognitive de comptes. Ce sont ces situations types que nous décrivons à la dernière section du chapitre, consacré à l'élaboration de notre cadre conceptuel. Nous constaterons que deux de ces situations types représentent le terroir cognitif le plus propice à l'émergence de la théorisation des actions selon les théories de référence et celles d'usage, telles que développées par Argyris et Schön (1974).

3.5. *Les quatre situations types de reddition cognitive de comptes : différents terroirs cognitifs*

Compte tenu de ses capacités cognitives limitées et du temps qu'il peut consacrer à sa décision et à sa reddition cognitive de comptes, le décideur sait qu'il doit faire des arbitrages au moment de privilégier le format décisionnel et le type de communication. Selon le format programmé ou non de la décision, il exploitera plus ou moins la fonction d'apprentissage au moment de rendre compte. Puis, la fonction de communication ne produit pas les mêmes résultats informationnels selon le type standardisé ou non de la communication. Par la combinaison de ces différents formats décisionnels et communicationnels, nous obtenons quatre situations types différentes que nous illustrons à l'intérieur d'une représentation matricielle. Celle-ci apparaît à la figure 3.4 de la page suivante.

Chacun des quadrants de la représentation matricielle correspond à l'une ou l'autre des formes possibles de reddition cognitive de comptes. Sur l'axe horizontal de cette matrice, nous situons les deux formats décisionnels, le format programmé étant à gauche de l'axe. Quant à l'axe vertical, il fait la représentation des types de communication en commençant l'axe par le type standardisé. Chacun des quadrants de la matrice est numéroté en choisissant comme premier quadrant celui combinant la décision non programmée et la communication non standardisée.

Figure 3.4



Bien que la compréhension des fonctions d'apprentissage et de communication constitue un savoir d'intérêt en soi, ce dernier jalon nous invite à reconnaître que l'objectif ultime de mettre en œuvre ces fonctions et de prendre le temps pour ce faire est d'obtenir des schémas d'interprétation qui gouverneront les décisions ultérieures de l'agent et du principal. Pour

bien comprendre les effets sur ces schémas d'une mise en œuvre différente des fonctions d'apprentissage et de communication, comme le représente l'une ou l'autre des situations types, nous concentrons particulièrement notre attention sur deux schémas d'interprétation qu'Argyris et Schön (1974) ont théorisés, aussi désignés par eux comme la théorie de référence³⁰ et la théorie d'usage. Ces théories sont respectivement positionnées dans la représentation matricielle aux quadrants QI et QIII.

La théorie de référence est le schéma d'interprétation auquel le décideur peut consciemment se référer pour expliquer et comprendre un événement ou une situation. C'est aussi la théorie dont « [...] on se réclame pour expliquer nos choix et justifier nos actions » (Racine, 1991, p.11). Ce type de théorie s'élabore à partir d'un exercice cognitif qu'Argyris et Schön (1974) identifient comme un apprentissage à boucle de rétroaction double³¹. Selon Argyris (1976), « [*d*]ouble-loop learning is important because without it individuals are not able to reexamine their values and assumptions in order to design and implement a quality of life not constrained by the status quo » (p. 82). Un décideur réalise consciemment cet exercice cognitif au moment de s'accorder du temps réflexif pour l'élaboration d'une toute nouvelle théorie. Le décideur peut aussi s'appuyer sur une théorie tacitement en usage. Cette dernière théorie dite d'usage est quant à elle la théorie d'action qui guide concrètement l'exécution des actions du décideur, mais dont celui-ci a plus ou moins conscience. Elle peut s'ancrer dans la pensée du décideur de manière intuitive ou encore provenir de l'intériorisation d'une théorie de référence déjà établie. Une théorie d'usage est conceptuellement économique parce que son emploi, d'une décision à la suivante, exige peu d'efforts cognitifs d'apprentissage, ce qu'Argyris et Schön (1974) ont reconnu d'ailleurs par la notion d'apprentissage à boucle de rétroaction simple.

³⁰ Nous avons choisi de suivre les conventions sémantiques qui ont été adoptées dans l'œuvre d'Argyris et de Schön, traduite par Jacques Heynemand et Dolores Gagnon, intitulée *Théorie et pratique professionnelle*. Dans ce livre, la notion d'*Espoused Theory* est traduite par les termes « Théorie de référence ». Ailleurs dans le monde universitaire francophone, cette notion est aussi désignée comme la « Théorie professée » ou encore la « Théorie d'allégeance ».

³¹ Les notions d'apprentissage à boucle de rétroaction simple ou double sont aussi celles choisies par les mêmes auteurs (voir note 29).

Lorsqu'un décideur collabore avec quelqu'un d'autre et qu'il entre par le fait même en relation d'agence avec un principal, son rôle cognitif n'est pas seulement de faire le suivi des théories de ses actions, mais d'assumer une responsabilité dans la théorisation des actions de son collaborateur. De la même façon que l'agent réduit l'usage de ses capacités cognitives en se limitant à un apprentissage à boucle de rétroaction simple par l'usage de règles et de standards, il engage le minimum d'efforts en privilégiant la communication standardisée pour rendre cognitivement compte. Cette dernière communication ne pourra par contre que contribuer à un apprentissage à boucle de rétroaction simple chez le principal. Cette double considération de l'apprentissage et de la communication représente dans notre conceptualisation le terroir cognitif à l'intérieur duquel se produit la reddition de comptes standardisée, telle que positionnée au quadrant QIII dans la figure 3.4. À l'opposé, s'il s'accorde du temps réflexif pour apprendre selon une boucle à rétroaction double, il peut s'engager tout aussi intensément dans l'exercice communicationnel en contextualisant le message à communiquer dans un objectif de clarté informationnelle pour le principal. Ce dernier a alors la meilleure chance d'enrichir consciemment ses propres théories de référence. Au quadrant QI, nous retrouvons le terroir cognitif de la reddition de comptes qui amalgame la nature non standardisée de l'apprentissage et de la communication. Les théories de référence et d'usage sont pour nous le bon prétexte pour circonscrire deux terroirs où la reddition de comptes prend des formats dichotomiques.

L'espace cognitif rêvé pour un décideur serait celui où chacune des théories de référence et des théories d'usage serait caractérisée par leur logique interne et qu'en plus, les premières de ces théories seraient en congruence avec les secondes. D'une part, une théorie possède la propriété d'être intrinsèquement logique lorsqu'il y a absence de contradiction entre les paramètres principaux qui la constituent. D'autre part, une théorie d'usage est dite congruente avec celle de référence si la première entraîne un comportement informationnel et décisionnel cohérent et adéquat par rapport au comportement suggéré par la théorie de référence.

Bien entendu, cet espace cognitif rêvé n'existe probablement pas souvent et il suffit d'observer la constante évolution des contextes sociaux et organisationnels auxquels doit faire face le décideur pour s'en convaincre. Celui-ci ne peut s'appuyer bien longtemps sur des routines pour s'adapter à ces nouveaux contextes : « La vie n'est pas faite que de répétitions et de routine, parfois sous l'effet du désir ou de la nécessité s'impose un changement dans le cours des choses et ce changement est généralement précédé d'une décision » (Heitz, 2013, p. 106). Une théorie d'usage et les routines qui y sont inscrites peuvent bien offrir l'occasion au décideur de prendre de bonnes décisions dans un contexte initial donné, mais si celui-ci change, il doit de nouveau choisir un terroir cognitif à occuper. S'il demeure dans le terroir standardisé et n'ajuste qu'à la marge la théorie d'usage grâce à l'apprentissage à boucle de rétroaction simple, il doit s'attendre à recueillir un usufuit cognitif qui entraîne des ajustements théoriques mineurs à son savoir. Il se limite également à transmettre les nouvelles informations qu'à partir d'un format communicationnel standardisé. Argyris et Schön (1974) qualifient cet environnement décisionnel programmé de Modèle I.

Au cours de leurs travaux sur le Modèle I, Argyris et Schön (1974) ont formulé plusieurs raisons pouvant conditionner un décideur à demeurer à l'intérieur de ce modèle malgré le peu d'avantages au plan cognitif. Ainsi, le décideur : « [...] se prive de la possibilité d'infirmer les présomptions contenues dans sa théorie d'usage; conséquemment, il s'empêche de susciter des mondes comportementaux qui infirmeront aussi ses présomptions initiales » (Argyris et Schön, 1999, p. 165). Parfois, le décideur ne fait qu'adopter un comportement rationnel qui est « [...] objectif, cérébral et dénué d'émotion » (p. 169), valorisant implicitement le paradigme de l'efficacité économique. En d'autres occasions, le décideur est conscient que ses actions se théorisent dans les faits selon sa théorie d'usage et non selon celle de référence, mais persiste à maintenir le manque de congruence entre ces théories afin de préserver son influence sur des collaborateurs.

Bien que ces dernières raisons demeurent plausibles selon la situation, nous ne les retenons pas dans le cadre de notre conceptualisation. En effet, nous présumons que les individus dont nous suivons le comportement informationnel sont désireux de collaborer et de participer à une relation d'agence dans l'intérêt commun (DiIulio et DiIulio, 1994) et en soutenant un engagement « [...] *to moral principles, [...] and readiness to cooperate does not serve self-interest narrowly defined* » (Mansbridge, 1990 p. ix). Ce modèle de décideur se retrouve également dans la description des tâches exécutives quand Barnard ([1938], 1968) écrit : « *The most generally aspect of this function is called securing, creating, inspiring of "morale" in an organization. This is the process [...] that will result in subordinating individual interest [...] and the minor dictates of personal codes to the good of the cooperative whole* » (p. 279).

C'est dans cette attitude visant l'intérêt commun qu'un agent trouve la pertinence de remettre en question si nécessaire ses théories d'usage et d'occuper le terroir cognitif non standardisé (quadrant I), correspondant cette fois-ci au Modèle II élaboré par Argyris et Schön (1974). Ce modèle correspond à un environnement décisionnel qui promeut l'apprentissage à boucle de rétroaction double ainsi qu'une communication suffisamment adaptée aux théories d'action du principal pour être comprise par lui.

L'exemple de la Société des Céramiques (Mintzberg, 1982) nous donne l'occasion d'animer la présentation de notre cadre conceptuel et d'en articuler les différents concepts. Tout en nous inspirant de la pensée de son auteur qui avait utilisé le cas de la firme de madame Raku pour faire la pédagogie des configurations organisationnelles, nous prolongeons sa pensée dans un récit suffisamment détaillé pour circonscrire les différents terroirs qui apparaissent au fur et à mesure que la firme développe son modèle d'affaires.

C'est au quadrant I que nous retrouvons le terroir correspondant au Modèle II. À la fondation de la firme et au cours des premiers mois d'activités, toutes les responsabilités entrepreneuriales reposent sur les épaules de la fondatrice, madame Raku. Aucune routine

et heuristique sont préalablement établies et elle profite de chacune des décisions pour apprendre. Cet apprentissage lui permet de faire face au contexte nouveau et par le fait même ambigu et incertain qui est celui de sa jeune entreprise. En plus de devoir développer ses habiletés à fabriquer les poteries par la réalisation successive de nombreuses tâches distinctes, telles la préparation de l'argile, sa mise en forme, sa finition et l'application de vernis avant la cuisson au four, madame Raku assume la gestion légale, financière, comptable et commerciale de sa firme. Devant tous ces défis, elle n'a pas d'autre choix que d'élaborer des théories de référence pour encadrer ses décisions non programmées. Elle s'accorde pour ce faire du temps réflexif pour « [...] dégager des expériences émergentes, de nouvelles appréciations » (Leblanc, 2002, p. 134). Dans un tel terroir cognitif, d'autres peuvent dire qu'elle contribue ainsi « [...] au mouvement de suspension que chacun [doit] faire pour percevoir les occasions d'apprentissages en double boucle et pour s'expérimenter comme praticien-chercheur » (p. 135).

Les ventes de poteries sous l'étiquette de la Société des Céramiques augmentent rapidement. Madame Raku doit encore prendre le temps de faire ses apprentissages tant dans la production des poteries que dans le domaine des affaires et ne peut donc assumer la charge de travail entraînée par la hausse de ses ventes. Elle choisit alors d'embaucher mademoiselle Bisque, qui se montre très intéressée par l'univers des poteries. À la suite de la division des tâches, cette dernière reçoit les mandats de préparer l'argile, en début de production, ainsi que d'appliquer les vernis, en fin de production. En contrepartie de la division des tâches entre elles, il y a leur coordination. Madame Raku prend alors l'initiative d'établir les communications pour enseigner à mademoiselle Bisque les rudiments des tâches dont elle reçoit les responsabilités, en plus des façons de faire administratives de la jeune firme. À son défi cognitif d'apprentissage s'ajoute celui de communiquer de manière compréhensible avec mademoiselle Bisque. Compte tenu de la faible expérience de cette dernière dans le domaine des poteries et de son nouvel environnement de travail, madame Raku ne peut adopter un discours pédagogique formalisé, mais a besoin plutôt de l'adapter informellement sous des formats élémentaires de pédagogie. Dit autrement, elle s'efforce

que ces messages soient porteurs d'une *intentio operis* utile pour une novice en la matière, malgré le temps additionnel que cela exige. La communication non standardisée est de mise³².

Selon Checkland et Holwell (1998), une organisation représente un système d'interprétations « [...] *in which members scan their world, collecting data about it which is given meaning (interpreted) so that action can be taken and learning achieved* » (p. 96 et 97). Dans la première situation type (quadrant I), les interprétations dépendent en grande partie du leadership cognitif de madame Raku, qui assume les multiples rôles dévolus à un décideur : elle s'implique activement dans les activités décisionnelles de sa firme, elle prend le rôle de créatrice parce qu'elle poursuit son apprentissage pour s'adapter et innover et finalement, elle « transporte » le produit informationnel de ses décisions vers mademoiselle Bisque (Langley et autres, 1995).

Selon Argyris et Schön (1974), le Modèle II se reconnaît par trois paramètres directeurs³³. Le premier de ces paramètres est celui de la quête et de la validation de l'information devant servir aux décisions et à l'apprentissage. Ce paramètre a des implications cognitives pour madame Raku, qui accepte alors d'inférer rigoureusement sur les théories ayant conduit à ses décisions antérieures de manière à en tirer une leçon d'apprentissage. Dans sa situation initiale d'entrepreneur autodidacte, elle n'a pas à valider l'information reçue d'autres décideurs, mais si cela s'était produit, elle aurait eu à discriminer avec rigueur cette information en évaluant leur cohérence par rapport à leurs actions. Par contre, madame Raku a la même responsabilité informationnelle vis-à-vis mademoiselle Bisque : « *Maximizing valid information, then, means that the actor provides others with directly observable data and correct reports so they may make valid attributions about the actor* » (p. 86). Le second paramètre directeur se décrit par un environnement décisionnel qui promeut les choix libres

³² Dans leur livre *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Argyris et Schön (1978) ont explicité le phénomène communicationnel en l'associant au passage de l'apprentissage individuel à celui organisationnel.

³³ Les auteurs utilisent l'expression « *Governing variables* ».

et éclairés. Madame Raku profite de cet environnement étant donné qu'elle n'est pas contrainte, pour l'essentiel de ses activités, à prendre ses décisions sur la base d'objectifs qu'elle n'a préalablement pas choisis. Complémentairement, son jugement n'est pas influencé par des routines déjà établies, autrement désignées comme des théories d'usage, avec pour danger de reproduire incrémentalement des erreurs sans le garde-fou de l'apprentissage en boucle de rétroaction double. Finalement, en conséquence du second paramètre qui promeut le libre arbitre décisionnel, un décideur comme madame Raku se sent individuellement concerné dans l'évolution de la firme et l'adaptation de celle-ci à la contingence environnementale. Cette implication consciente est le troisième et dernier paramètre du Modèle II.

Au quadrant QII, c'est le phénomène communicationnel qui change en comparaison au quadrant QI. Voulant réduire son effort cognitif sur le plan de la communication, madame Raku prend la décision d'embaucher trois assistants plus expérimentés au moment de combler de nouveaux besoins de main-d'œuvre. Ces nouveaux membres étant cette fois-ci directement sortis de l'école de poterie, leur apprentissage pour exercer leur métier à l'intérieur de la firme est plus rapide que celui observé avec mademoiselle Bisque. En matière de communication, l'exactitude et la disponibilité de l'information sont toujours aussi essentielles au moment où madame Raku rend compte à chacun de ses nouveaux collaborateurs. Par contre, elle n'a plus à se soucier autant de clarté informationnelle en comparaison avec ses communications avec mademoiselle Bisque. Pour cette raison, la coordination entre la propriétaire et chacun des trois assistants nouvellement embauchés s'en trouve simplifiée par la transmission de messages, verbaux ou écrits, plus courts, décontextualisés et finalement plus standardisés et formels.

La firme répond certainement à un besoin économique, car elle continue de croître de façon accélérée. La croissance implique encore plus d'employés et la stratégie organisationnelle traditionnellement la plus économique est de configurer l'organisation de manière plus décentralisée par la départementalisation. La situation type du quadrant QIII se caractérise

par ce type de configuration et par le formalisme des activités qui s'ensuit : « *In the formalization stage, organizational stability, efficiency of production, rules and procedures, and conservative trends typify organizations* » (Quinn et Cameron, 1983, p. 44). Le modèle bureaucratique prend ainsi forme avec ses liens hiérarchiques d'autorité et ses mécanismes de contrôle et de reddition organisationnelle de comptes. Les coutumes décisionnelles et communicationnelles se modélisent dorénavant selon des standards avec ses conséquences sur les processus cognitifs en usage dans la reddition cognitive de comptes.

C'est à ce moment que nous retrouvons le terroir organisationnel qui a fait naître le Modèle I, tel qu'imaginé par Argyris et Schön (1974). Au fur et à mesure que la Société des Céramiques s'est développée, depuis sa création dévoilée au quadrant QI, madame Raku et ses collaborateurs ont mis consciemment au point des théories référentielles d'action qu'ils ont par la suite codifiées et internalisées en routines et procédures. Celles-ci sont ainsi devenues les théories d'usage dont l'emploi n'a plus besoin d'être conscient. Mais qu'arrive-t-il à ces théories d'usage s'il y a des changements dans l'environnement de la firme? Est-il toujours possible d'associer ces théories à celles de référence pour permettre un exercice conscient d'adaptation au nouvel environnement? Bien sûr que ceux qui ont participé au développement de la firme ont conservé en mémoire les schémas d'interprétation correspondant aux théories référentielles avant qu'elles soient internalisées, ce qui leur laisse la capacité cognitive de réagir. Par contre, ceux qui se joindront dorénavant à l'équipe de madame Raku ne feront plus qu'adopter inconsciemment les théories d'usage déjà codifiées en routines et en procédures par les processus comportementaux de conformité et d'identification qui sont promus par la culture organisationnelle. Ils ne pourront alors pas se référer aux théories de référence qui avaient initialement justifié les routines et les procédures et qui seront à changer pour pouvoir mettre en œuvre de nouvelles routines.

Malheureusement, dans le cadre programmé du Modèle I, les processus d'apprentissage sont réduits à la boucle de rétroaction simple. Dans cette situation, la phase réflexive ne

permet pas de remettre en question les routines et les procédures en usage, tout au plus de les adapter à la marge. La fonction d'apprentissage de ce modèle n'est pas la seule à être influencée par ce modèle étant donné que c'est la reddition de comptes formelle et institutionnalisée qui prend le dessus sur celle informelle et contextualisée. La qualité sémiotique de la communication par laquelle la clarté informationnelle est obtenue n'est pas non plus une priorité, ce qui ajoute à l'affaiblissement des capacités cognitives disponibles pour les décideurs à l'échelle de toute la firme.

La Société des Céramiques, dans sa configuration bureaucratique, n'est plus le lieu d'apprentissage expérientiel comme à ses débuts. Pour suppléer à cette situation, madame Raku décide d'engager un consultant externe pour la conseiller sur les modifications à apporter, notamment dans l'organisation des activités de production. Chacun des membres de la firme qui « [...] travaillait en suivant des normes précises » (Mintzberg, 1982, p. 18) peut faire autrement en profiter de nouveaux savoirs déjà formalisés. De cette façon, il n'a pas à passer à l'action lui-même ni à y consacrer par la suite des efforts cognitifs d'apprentissage en boucles de rétroaction double. Ce terroir cognitif, au quadrant QIV, implique par ailleurs un défi cognitif communicationnel pour le conseiller qui doit adapter sa communication d'expert pour être compris par ceux qui l'ont engagé.

Du haut du cinquante-cinquième étage de la Tour de la Poterie, « [l]es ambitions de Mme Raku étaient sans limites » (Mintzberg, 1982, p. 18). La Société des Céramiques est maintenant une organisation bureaucratique configurée en trois divisions, la première rattachée aux produits de consommation, la seconde responsable des produits pour la construction, et la dernière division spécialisée dans les produits industriels. Sa préoccupation principale est devenue celle de coordonner les activités des divisions par l'analyse des rapports comptables et financiers formalisés, documentant notamment les taux de profit et de croissance. Un jour où elle préside la cérémonie protocolaire de la mise en exploitation de la plus grande usine jamais construite, elle glisse sur le sol boueux : « Son sentiment de dégoût à l'idée d'avoir sali sa robe fit soudainement place à une profonde

nostalgie, quand elle prit conscience de ce que c'était son premier contact avec la terre depuis qu'elle avait quitté l'atelier de poterie » (p. 418). Cette prise de conscience dans la boue, fut-elle déplorable au plan vestimentaire, lui a permis de prendre un temps réflexif et de voir différemment son modèle d'affaires. Plutôt que de poursuivre le développement économique et bureaucratique de sa firme, elle s'est sentie inspirée par une nouvelle mission entrepreneuriale de relancer la fabrication de poteries à la main. Elle voulait retrouver la dynamique cognitive et sociale des relations d'agence avec mademoiselle Bisque et les autres premiers collaborateurs. Finalement, elle s'est sentie prête à revivre les enjeux d'apprentissage et de communication d'un tout nouvel espace cognitif que supposait le retour au Modèle II dans le cadre de cette nouvelle aventure d'affaires.

3.6. Des hypothèses compréhensives à confirmer

Notre cadre conceptuel sur la reddition cognitive de comptes nous offre un potentiel très étendu de compréhension de la dynamique cognitive et sociale d'un décideur au moment il prend ses décisions dans un espace collaboratif. Quatre terroirs cognitifs ont ainsi été décrits en fonction du degré de standardisation des processus par lesquels les fonctions d'apprentissage et de communication se mettent en œuvre.

Avec notre étude de cas, nous porterons notre attention sur deux terroirs cognitifs en particulier, que nous allons opposer. Le premier terroir cognitif retenu présuppose que les processus d'apprentissage et de communication y sont standardisés et devient par conséquent représentatif de la reddition institutionnelle de comptes. À la figure présentant notre cadre conceptuel, nous l'avons identifié au quadrant QIII. Quant au second terroir (quadrant QI), il est établi conceptuellement comme le lieu de processus non standardisés grâce auxquels le décideur a la possibilité de faire le diagnostic de la théorie qu'il met déjà en usage afin de l'adapter à de nouveaux contextes décisionnels.

Ce sont ces deux terroirs qui vont servir, comme le suggère Weber (1949), à nous guider dans la préparation de nos hypothèses de recherche et à faire en sorte que celles-ci deviennent des outils d'intelligibilité aux fins de la compréhension des actions humaines. Trois hypothèses compréhensives ont été retenues à partir de la dimension empirique de notre cas. La première hypothèse se base sur le fait que la reddition institutionnelle de comptes serait représentative d'un terroir cognitif à l'intérieur duquel se produiraient les processus standardisés d'apprentissage et de communication. Le décideur exploiterait alors une théorie d'usage qui se maintiendrait jusqu'au moment où il doit faire face à des événements qui modifient son contexte décisionnel. La seconde hypothèse soumet l'idée que la mise en place d'un nouveau terroir cognitif se caractérise par de nouveaux processus d'apprentissage et de communication employés par le décideur. Grâce au déploiement de ces processus cognitifs, celui-ci serait en mesure de travailler en collaboration avec d'autres décideurs afin d'explicitier la théorie institutionnelle de référence, soit celle sur la base de laquelle l'encadrement légal et réglementaire en matière de gouvernance financière du risque a été préparé. S'il existe bien une différence entre leur théorie de référence et la théorie d'usage qu'il maîtrisait auparavant, cela voudrait dire que la reddition institutionnelle de compte produit un dilemme de congruence par rapport à la théorie d'usage. Finalement, comme troisième hypothèse, il s'agit d'explorer les conditions d'apprentissage et de communication qui permettraient au décideur de développer la théorie conceptuelle de référence. Cette théorie serait suffisamment élaborée pour lui permettre de découvrir, s'il y a lieu, le bris de logique interne en la comparant à la théorie institutionnelle de référence.

Chapitre 4 : L'étude de cas : le régime de retraite Stadacona

« Dans leur planification financière, les gens doivent tenir compte du fait que les caisses de retraite comportent toujours un certain risque. »
— Michel St-Germain, actuinaire

Le régime de retraite Stadacona³⁴ offre un terrain d'analyse empirique particulièrement intéressant pour comprendre le rôle qu'a pu jouer la reddition cognitive de comptes. En effet, au cours de la période analysée, soit de 2003 à ce jour, la situation financière de ce régime s'est aggravée et plusieurs événements de sa terminaison sont survenus. Notamment, le propriétaire, qui avait acheté en 2003 l'usine Stadacona en même temps que la société Papiers White Birch, a demandé que cette usine puisse entreprendre un processus de restructuration sept années plus tard. Non seulement la terminaison a mis fin à l'expectative de la pérennité du régime chez les participants, mais elle a provoqué des répercussions financières importantes sur leur situation de retraite, plus particulièrement sur celle des participants déjà retraités. Pour ces derniers, une question fondamentale pouvait alors légitimement se poser : comment un régime de retraite annonçant des promesses de prestations, qui plus est administré selon un cadre légal et réglementaire comme celui promu au Québec, pouvait-il ainsi se terminer sans régler le sort financier de la retraite des participants?

Si les participants se sont bel et bien posé cette question sans pouvoir trouver de réponse par l'entremise de la reddition institutionnelle de comptes, ils n'ont eu d'autre choix que de remettre en question leur compréhension établie à partir de celle-ci et de faire appel à

³⁴ Ainsi est désigné le régime de retraite des employés syndiqués de l'usine Stadacona de la société Papiers White Birch depuis le chapitre 2.

d'autres formes d'activités cognitives. Dans ces circonstances, l'étude de cas nous permet d'analyser deux terroirs cognitifs différents et leurs caractéristiques. Avant les événements de la terminaison, c'est dans le contexte standardisé de la reddition institutionnelle de comptes que se produisait la gouvernance financière du régime. Puis, ce qu'ils tenaient pour acquis dans cette gouvernance a été remis en question et ils ont dû se mettre en action grâce à de nouveaux processus informationnels d'apprentissage et de communication pour comprendre ce qu'ils n'avaient pas compris jusqu'à ce moment. C'est avec cette vision initiale du cas étudié que nous entreprenons notre analyse documentaire et empirique dans ce chapitre.

À la première section du chapitre, nous présentons davantage le régime de retraite Stadacona en prenant assise préalablement sur l'historique de la société Papiers White Birch, qui le parraine. Ce régime de retraite se classe parmi les régimes à prestations déterminées. Considérant leurs caractéristiques particulières, ces régimes introduisent une gouvernance financière du risque particulière³⁵, que nous décrivons comme la théorie conceptuelle de référence à la seconde section du chapitre. À la section suivante, nous continuons de porter notre regard sur la gouvernance financière du risque, mais cette fois-ci telle que mise en œuvre à l'intérieur de l'encadrement québécois légal, réglementaire et normatif des régimes à prestations déterminées. Ce regard nous permettra de découvrir la théorie institutionnelle de référence. À la quatrième section, nous présentons la reddition institutionnelle de comptes qui est ancrée dans l'encadrement institutionnel et qui devient l'outil pédagogique grâce auquel les participants auraient développé leur théorie d'usage dans la période précédant les événements de la terminaison. Ces événements, qui sont responsables du basculement du premier au second sous-cas, sont présentés à l'avant-dernière section. Finalement, nous réalisons notre exercice empirique de confirmation de nos hypothèses

³⁵ Dans le cadre de notre thèse, nous faisons usage sans distinction sémantique des mots « risque » et « incertitude », ou encore des mots « risqué » et « incertain ». La signification commune est celle permettant de décrire ou de qualifier un état ou un contexte qui est imprévisible plutôt que prédéterminé. Nous ne retenons alors pas la distinction qu'en avait fait l'économiste américain Frank Knight ([1921], 1964).

compréhensives empiriques, qui tracera un portrait observé du développement de la compréhension des participants retraités.

4.1. *Le régime de retraite à prestations déterminées des employés de l'usine Stadacona de Papiers White Birch*

Un régime de retraite à prestations déterminées comme celui auquel participaient les employés de l'usine Stadacona avait été créé formellement par la société qui les employait, ce qui en faisait le promoteur du régime. Pour cette raison, on ne peut expliquer le régime de retraite Stadacona sans préalablement présenter, du moins sommairement, la situation historique de son promoteur, la société Papiers White Birch, ainsi que des propriétaires de l'usine Stadacona qui l'ont précédé.

Fondée en 1925 au coût de 25 millions de dollars, l'usine Stadacona faisait de la société propriétaire de l'époque, la Canada Power, le plus grand producteur de papier journal dans tout l'Empire britannique (Côté, 2015). Véritable moteur économique du nouveau quartier ouvrier de Limoilou, elle employait déjà plus de 500 travailleurs quelques années après sa fondation et était devenue, par ce chiffre, le plus important employeur privé de la ville de Québec. Une large proportion de sa production quotidienne, qui s'élevait à plus de 600 tonnes métriques au milieu du XX^e siècle, était exportée vers les États-Unis et l'Angleterre.

Au début des années 1960, l'usine s'est retrouvée avec un nouveau propriétaire anglais du nom de Reed Paper International. Malgré le fait qu'elle était l'une des plus importantes usines de l'industrie papetière au cours des deux décennies suivantes, une étude de la firme McKinsey au milieu des années 1970 a mis en doute sa rentabilité future. En réaction à cette étude, les dirigeants de l'usine ont proposé des activités de relance, ciblant notamment des activités de recherche et de développement. Leur vision a fait en sorte que l'usine a réussi à rester en exploitation (Hanin et autres, 2013).

Un autre moment marquant a été l'année 1988. Cette année-là, la firme DaishowaPaper Co prenait possession de l'usine de Limoilou. Cette société japonaise a investi plus de 220 millions de dollars dans les années suivantes pour agrandir l'usine afin d'utiliser un procédé thermomécanique de production de pâte et un système de désencrage, en 1992. En 1997, plusieurs autres dizaines de millions de dollars ont été investis pour l'achat d'une bouilloire à biomasse. Grâce à ces investissements, l'usine offrait, à la fin des années 1990, des emplois à plus de 1 000 personnes et sa production annuelle de papier atteignait 540 000 tonnes.

Pour des raisons plus liées à la situation financière et éthique de son propriétaire qu'à sa performance et à sa rentabilité, l'usine a été vendue à Enron en 2001. Cette dernière société n'a conservé l'usine que deux ans, car en 2003, elle a dû s'en départir au moment où le scandale de ses activités corrompues de courtage en énergie a éclaté et qu'elle a été accusée à la faillite. Alors qu'elle avait été acquise pour la somme de 365 millions de dollars, elle a été mise à l'encan en novembre 2003 et rachetée aux enchères et au rabais par une société de propriété américaine du nom de Papiers White Birch³⁶. Au moment de son rachat, l'usine Stadacona se classait au cinquième rang des usines productrices de papier journal en Amérique du Nord.

L'arrivée du nouveau propriétaire a bousculé la gestion de l'usine afin de réduire les coûts de production. Cette réduction devait permettre de contrebalancer les effets de la force du dollar canadien et de la baisse du prix du papier journal en raison de l'affaiblissement de sa demande. D'une part, dès l'acquisition de l'usine, il a rapidement manifesté cette volonté de réduction des coûts par son intention d'abolir plus de 300 postes au cours des deux exercices financiers suivants. D'autre part, il a conçu un plan de modernisation de l'usine, entre autres par l'installation d'une bouilloire moins consommatrice de produits pétroliers.

³⁶ Dénomination française de White Birch Paper, qui possède déjà une usine de papier aux États-Unis.

Malgré les gains de productivité et les postes abolis, la pérennité de l'usine Stadacona n'était pas assurée. En 2009, la société a annoncé une réduction du dixième de la production de l'usine de Limoilou ainsi que de celle des trois autres usines qu'elle détenait³⁷. Outre le motif du prix du papier journal, les coûts de la fibre et de l'énergie étaient évoqués pour justifier cet arrêt temporaire d'activités. D'autres événements pouvaient aussi laisser présager des années plus difficiles encore. En premier lieu, l'usine de Stadacona, qui puisait une importante partie de son énergie de production dans la vapeur produite par l'incinérateur de Québec, n'a pas fait le paiement mensuel de son achat à la ville de Québec au mois d'avril de la même année. Puis, en novembre 2009, la société *Papiers White Birch* a fait des représentations devant différentes instances gouvernementales afin de recevoir un soutien financier au moment même où elle avait entrepris des discussions de restructuration de sa dette. Enfin, un arrêt temporaire des activités de l'usine est survenu à la fin de l'année 2009.

L'historique de l'usine et de ses propriétaires ayant été exposé, il faut maintenant s'attarder plus précisément au régime de retraite Stadacona, à ses caractéristiques ainsi qu'à l'encadrement légal et réglementaire auquel il est soumis. Ce régime de retraite est entré en vigueur le 1^{er} juillet 1947, sous le nom d'*Employees' Retirement Plan of Anglo-Canadian Pulp and Paper Mills, Limited and Subsidiary, Associated and Affiliated Companies*. À cette époque où l'encadrement légal et réglementaire n'était pas encore en place, le régime impliquait la souscription de contrats collectifs de rentes auprès du gouvernement canadien ou de compagnies privées d'assurance. Le 1^{er} juillet 1964, le régime de retraite a été scindé en deux parties, l'une au bénéfice des employés syndiqués, l'autre pour les employés non syndiqués. À compter du 1^{er} janvier 1966, le régime de retraite Stadacona a dû s'adapter aux nouvelles dispositions de la première loi encadrant les régimes de retraite dits privés au Québec, soit la Loi sur les régimes supplémentaires de retraite³⁸. Celle-ci, accompagnée

³⁷ Soit les usines québécoises de Rivière-du-Loup (F.F. Soucy) et de Gatineau (Masson) ainsi que celle américaine de Bear Island, en Virginie.

³⁸ 13-14. *Élizabeth II*, c. 25.

d'une réglementation, a été sanctionnée le 15 juillet 1965, sous la responsabilité de la Régie des rentes du Québec.

Quelques années plus tard, divers changements ont eu lieu, notamment le changement nominatif du régime, officiellement désigné en 1983 comme le Régime de rentes Papeterie Reed, en lien avec le nom de la société des nouveaux propriétaires de l'usine. En 1988, de nouvelles modifications ont été apportées au régime à la suite de l'achat de l'usine par la firme japonaise DaishowaPaper Co. L'entrée en vigueur de la Loi sur les régimes complémentaires de retraite du Québec en 1990 a été le moment pour le régime de constituer une caisse de retraite fiduciaire. Finalement, c'est à la suite de l'arrivée de la société Enron à titre de propriétaire, le 1^{er} janvier 2002, que le mot Stadacona a été introduit dans la désignation du régime, énoncé au long comme le Régime de retraite des employés syndiqués de Compagnie Papiers Stadacona.

Même si le document constitutif du régime de retraite Stadacona³⁹ n'en fait pas mention, nous pouvons tout de même caractériser celui-ci comme un régime de retraite à prestations déterminées étant donné ses modalités de versement des prestations. Dans ce type de régime, le calcul des prestations ne dépend pas des cotisations remises ni des revenus de placement, mais seulement de l'expérience de travail de chacun des participants au régime. En effet, ce calcul prend en considération le nombre d'années de service du participant, une valeur en pourcentage accordée à chacune de ces années ainsi que sa rémunération moyenne. Les montants de prestations de retraite accordés aux différentes modalités dépendent par conséquent du parcours expérientiel de chaque participant. Un exemple de calcul de la prestation de retraite d'un participant de l'usine Stadacona selon les modalités du régime de retraite Stadacona, telles que définies au 1^{er} janvier 2003, est présenté en encart à la page suivante.

³⁹ Document ayant servi à l'enregistrement auprès de la Régie des rentes du Québec (no 24480) et auprès de l'Agence du revenu du Canada (no 0218693).

Après la première année de retraite, le montant versé de prestation est révisé selon les modalités prévues d'indexation. Pour le régime de retraite Stadacona, le calcul d'indexation instauré le 1^{er} janvier 2005 nécessitait d'appliquer un facteur d'indexation correspondant à la moitié de la hausse de l'indice de l'ensemble des prix à la consommation pour le Canada, non désaisonnalisé, publié par Statistique Canada. Cette hausse indicielle était préalablement évaluée sur une période de 12 mois se terminant le 31 octobre de l'année civile précédant celle pour laquelle les prestations de retraite étaient indexées.

Exemple de calcul d'une prestation mensuelle de retraite d'un nouveau participant retraité de l'usine Stadacona*

Participant ayant atteint l'âge de 58 ans le 31 décembre 2011.

Travailleur à l'usine Stadacona depuis le 1^{er} janvier 1979.

Salaire annuel des cinq dernières années, représentant les meilleures années de traitement salarial : 65 000 dollars.

Rémunération moyenne aux fins de calcul de la prestation : 65 000 dollars.

Valeur en % accordée à chacune des années de service : 1,7 % pour un calcul annuel de prestation.

Annuité de la prestation :

$$1,7 \% \times 32 \times 65\ 000 \$ = 35\ 360 \text{ dollars}^{**}$$

* Cet exemple de calcul ne tient pas compte d'événements comme les fermetures temporaires d'usine, les périodes pendant lesquelles le calcul de la prestation pouvait différer ou encore des mesures particulières au moment de programmes d'attrition.

** Ce montant d'annuité de la prestation est celui de la première année de la retraite. Pour les années suivantes, il est révisé pour tenir compte de l'indexation.

Par ailleurs, compte tenu des caractéristiques de son financement, le régime de retraite Stadacona pouvait se qualifier de régime à solde du coût. Ce type de régime prédétermine à l'intérieur de ses dispositions la part du financement par les participants. Ces derniers ont

alors un niveau fixe de cotisations à verser, sans égard à la situation financière ponctuelle du régime⁴⁰. Dans le cas du régime de retraite Stadacona, ce financement annuel s'élevait à 6 % de la rémunération des participants⁴¹ au 1^{er} janvier 2003. Quant à la part de financement de l'employeur, elle correspond au total du montant à financer selon chacune des évaluations actuarielles⁴², duquel est soustrait le financement des participants. Autrement dit, il s'agit d'un solde résiduel de financement à la charge de l'employeur par rapport à celui prédéterminé des participants.

Le régime de retraite Stadacona avait une caisse de retraite dans laquelle était versé le financement obtenu de l'employeur et des participants, en accord avec les exigences légales et réglementaires d'un régime de retraite à prestations déterminées⁴³. Sous la responsabilité du comité de retraite qui établissait une politique de placement, cette caisse permettait l'accumulation de sommes devant éventuellement servir au paiement des prestations de retraite. Avant le moment où le paiement s'effectue, ces sommes sont investies pour produire des revenus de placement, servant aussi au paiement des prestations.

En résumé, notre étude de cas porte sur un régime de retraite à prestations déterminées dont un employeur du secteur privé en était le promoteur. Un tel régime qui constitue un instrument collectif de placements faisait partie d'un ensemble de plusieurs mesures possibles de sécurisation financière au moment de la retraite. La Banque mondiale (1994) et l'OCDE (2005) ont développé une taxonomie de ces mesures à l'échelle de la société. Cette grille taxonomique intègre trois piliers et, lorsqu'adaptés à la situation québécoise, ces piliers se définissent en commençant par les programmes publics du gouvernement fédéral de la pension de Sécurité de la vieillesse et du Supplément de revenu garanti⁴⁴. Comme

⁴⁰ Le taux de cotisation à être versé par les travailleurs peut être révisé à la suite de négociations de conventions collectives.

⁴¹ Ibid. note 39.

⁴² Ces évaluations sont désignées comme les évaluations actuarielles aux fins de la capitalisation.

⁴³ L.R.Q., c R-15.1, art. 6.

⁴⁴ Programmes créés respectivement en 1952 et 1967.

second pilier, il y a les régimes de rentes obligatoires pour tous les travailleurs, soit le Régime de rentes du Québec ou encore le Régime de pension du Canada. Finalement, le troisième pilier concerne l'épargne privée, dont les régimes complémentaires de retraite⁴⁵, comme le régime de retraite Stadacona, et les régimes enregistrés d'épargne-retraite.

Le premier pilier repose sur des fondements sociaux et économiques qui sont différents de ceux rattachés aux deux autres piliers. En effet, alors que ces deux derniers piliers regroupent des mesures de rémunération différée pour les travailleurs, les programmes publics au premier pilier sont financés par les revenus généraux gouvernementaux afin d'assurer une retraite minimale décente aux citoyens, qu'ils soient travailleurs ou non (*Le système de revenu de retraite au Canada*, 1979). L'objectif est « [...] la redistribution des revenus au profit des retraités ayant de faibles revenus, et la prévention de la paupérisation des personnes âgées » (OCDE, 2005, p. 16). Par ailleurs, les travailleurs n'ont pas tous le même accès à l'épargne privée comme les régimes de retraite dont leurs employeurs en sont les promoteurs. C'est dans la perspective de démocratiser cette forme d'épargne et d'y jouer un rôle supplétif que le gouvernement a créé, en 1965, le Régime de rentes du Québec ou encore le Régime de pension du Canada, comme second pilier⁴⁶.

Le Régime de rentes du Québec⁴⁷ procure des prestations de retraite pour ceux qui ont déjà eu un emploi ou encore, selon des dispositions particulières, des rentes⁴⁸ dans des cas d'invalidité ou de décès. Avant cette date, la possibilité d'épargner pour la retraite relevait

⁴⁵ Selon Retraite-Québec, « [u]n régime complémentaire de retraite est un contrat écrit en vertu duquel l'employeur seul ou l'employeur et les travailleurs qui y participent sont tenus de cotiser. Ces cotisations ont pour but de procurer aux participants un revenu à la retraite. Ce revenu complète celui des régimes publics ». Voir https://www.rrq.gouv.qc.ca/fr/programmes/rcr/Pages/regimes_complementaires.aspx. Page consultée le 2 août 2019.

⁴⁶ Bien qu'ils aient été établis séparément, le Régime de pensions du Canada et le Régime de rentes du Québec offrent des prestations de retraite presque identiques. Des accords intervenus entre les gouvernements du Québec et d'Ottawa permettent également le transfert automatique des crédits affectés aux prestations entre les deux régimes.

⁴⁷ Loi sur le régime de rentes du Québec (L.R.Q., c. R-9).

⁴⁸ Dans le cadre de notre ouvrage doctoral, les mots 'prestations' et 'rentes' ne présentent aucune différence sémantique.

d'une décision individuelle. Les gens utilisaient leurs biens immobiliers et leur épargne en placements bancaires et boursiers afin de pourvoir à leurs besoins à la retraite. Certains d'entre eux se procuraient des rentes viagères auprès des sociétés d'assurances (Maheu, 1986). Cela a changé avec le nouveau régime public, dont le financement s'effectue en fonction d'une responsabilité de cotiser qui est partagée entre l'employeur et le travailleur⁴⁹. Relativement au calcul de la rente, il y a l'établissement d'une rémunération admissible qui correspond à la rémunération du travailleur, celle-ci étant par contre limitée pour tenir compte d'un plafond salarial⁵⁰. Notons que cette rente est évaluée indépendamment de mesures de sécurisation financière prévues aux autres piliers du système de retraite. Finalement, cette rente peut être encaissée à compter de 65 ans, ou de manière anticipée à partir de 60 ans si le travailleur accepte une diminution de sa rente viagère.

Au troisième pilier, nous retrouvons différents instruments d'épargne individuelle et collective. Comme exemple d'outils d'épargne individuelle, notons les régimes enregistrés d'épargne-retraite (REER) et les comptes d'épargne libres d'impôt (CELI). Parmi les instruments d'épargne collective, il y a les régimes de retraite promus par les employeurs, qui ont été institutionnalisés au Québec par la Loi sur les régimes complémentaires de retraite⁵¹. Ces derniers régimes de retraite sont de plusieurs types. Un régime de retraite à prestations déterminées comme le régime de retraite Stadacona en est un premier type. Les autres principaux types de régimes de retraite promus par les employeurs sont les régimes à cotisations déterminées et ceux plus récemment instaurés à prestations cibles. Dans le cas des régimes à cotisation déterminée, le montant des cotisations est fixé à l'avance, pour l'employeur comme pour les participants, alors que le montant des prestations dépendra du solde cumulé des cotisations et des revenus obtenus par le placement de celles-ci. Comme

⁴⁹ Dans le cas des travailleurs effectuant un travail autonome, soit un travail qu'un particulier exécute pour son propre compte, ils sont responsables de verser l'intégralité de la cotisation requise (L.R.Q., c. R-9, art. 53).

⁵⁰ En 2019, le plafond est établi à 57 400 dollars.

⁵¹ (L.R.Q., c. R-15.1). Sauf si mentionné, il s'agit de la version à jour au 1^{er} décembre 2014.

le risque s'évalue par la variabilité des prestations dans ce type de régime, s'il existe effectivement des risques financiers associés à l'épargne, ce sont les participants qui les assument. Les régimes de retraite à prestations cibles⁵² sont également des régimes où ce sont les cotisations qui sont fixées en premier dans les calculs actuariels. Par rapport aux précédents, ces régimes font davantage en matière de sécurité en établissant un niveau cible de prestations. Généralement, ce niveau est fixé en fonction de la capacité financière des travailleurs qui y cotisent et des règles d'ajustements des prestations sont préétablies à cet égard.

4.2. *La gouvernance financière du risque d'un régime à prestations déterminées : un regard conceptuel*

Lorsque le type du régime est celui à prestations déterminées, ce sont les prestations qui sont fixées avant tout autre calcul actuariel. Selon la Banque du Canada (2004), un régime de retraite à prestations déterminées « [...] offre aux participants un revenu de retraite prédéterminé qui est fonction de variables comme le salaire de l'employé et le nombre de ses années de participation au régime » (p. 49). Les experts qui ont rédigé le rapport intitulé *Innovover pour pérenniser le système de retraite*⁵³ précisent, quant à eux, que « [l]es régimes à prestations déterminées des régimes comportent ce que l'on appelle une 'promesse'. La promesse est l'engagement de verser une rente à la retraite. La rente est généralement déterminée à l'avance, selon une formule tenant compte, par exemple, du salaire reçu et du nombre d'années de service » (p. 30). Compte tenu des engagements prédéterminés de versement de prestations, il reste concrètement à évaluer les cotisations pour les financer, considérant aussi que les cotisations déjà versées génèrent des revenus de placement.

⁵² Le régime de retraite mis en place par la société Papiers White Birch, pour remplacer celui terminé, est de ce type. Le nouveau régime a été instauré conformément à la Loi permettant l'établissement de régimes de retraite à prestations cibles dans certaines entreprises du secteur des pâtes et papiers (L.R.Q., c. 32), entrée en vigueur le 7 décembre 2012.

⁵³ Communément identifié comme le rapport D'Amours, du nom du président du comité d'experts, Alban D'Amours.

Logiquement, en se basant sur la sémantique des mots « prestations déterminées » et « promesse » plutôt que sur la pratique institutionnalisée qui a cours dans le domaine de la retraite, le régime à prestations déterminées devrait être conceptualisé de façon à permettre d'éliminer les risques pouvant influencer sur la promesse de versement de telles prestations aux participants ou, du moins, de les minimiser le plus possible. Comme le montre l'exemple que nous avons donné à l'intérieur de l'encart de la page 140, la formule du calcul de la prestation à l'intérieur d'un régime de retraite à prestations déterminées dépend du nombre d'années de service du participant, de la valeur en pourcentage accordée à chacune de ces années ainsi que de sa rémunération moyenne telle que définie par les modalités du régime⁵⁴. Une fois le premier montant de prestation établi lorsqu'il acquiert le statut de retraité, le participant reçoit des montants viagers qui ne varient plus que pour tenir compte de l'effet de l'indexation.

Si nous souhaitons faire emploi de la formule selon laquelle les prestations à verser sont prédéterminées, des hypothèses démographiques et économiques sont nécessaires. En effet, pour estimer les montants de prestations à verser ainsi que la durée de leur versement, il faut se commettre notamment sur des hypothèses démographiques d'âge de la retraite et de mortalité, ainsi que sur des hypothèses économiques d'augmentations salariales et d'inflation. Une fois les prestations estimées, il reste à savoir quels montants doivent être accumulés dans une caisse de retraite afin de les financer. Les cotisations de l'employeur et celles des travailleurs servent à ce financement, qui est complété par les revenus de placement obtenus des cotisations accumulées jusqu'au moment du versement des prestations. L'hypothèse économique du rendement sur les placements devient alors importante pour déterminer les attentes de financement quant aux revenus de placement. Plus le rendement espéré de la politique de placement est élevé, moins le solde de la caisse de retraite a besoin d'être élevé à une date d'évaluation donnée vu l'effet plus important des

⁵⁴ Ainsi défini, il s'agit d'un régime à prestations déterminées à salaire de carrière, comme celui de l'usine Stadacona. Si la prestation annuelle correspond à un montant donné selon les dispositions du régime, le régime de retraite à prestations est qualifié de forfaitaire (Albert, 2011).

revenus de placement dans le financement du régime. Les calculs actuariels en arrivent au même constat : l'actualisation⁵⁵ des prestations à verser éventuellement à ce taux de rendement plus élevé a pour effet de réduire davantage le montant actualisé de ces prestations et donc de justifier au temps présent un solde plus faible de la caisse de retraite pour les financer.

Comme les calculs de retraite impliquent des hypothèses, la mécanique financière d'un régime de retraite à prestations déterminées serait incomplètement exposée si le risque n'était pas pris en compte. À cet égard, l'hypothèse économique du rendement est particulièrement névralgique en ce qui concerne le niveau de risque. Bien que parfois remis en question par les imperfections des marchés économiques et financiers, il est généralement admis que le rendement s'obtient au prix du risque (Markowitz, 1952). Pour respecter l'objectif fondamental de la sécurité des prestations que poursuit un régime à prestations déterminées, nous devons a contrario payer le prix de la réduction du rendement afin de minimiser le risque. Conceptuellement, la mécanique financière mise en œuvre pour atteindre cet objectif implique des décisions de provisionnement du régime de retraite.

Une première décision de la gouvernance du risque touche ainsi la façon de provisionner le régime de retraite. Par conséquent, un régime offre beaucoup plus de sécurité financière à ses participants si le financement des prestations se fait annuellement au moment où celles-ci deviennent des engagements à la suite du travail effectué par ceux-ci. En référence au paiement des prestations, il s'agit d'un provisionnement par anticipation. Le provisionnement par répartition est beaucoup moins sûr, auquel cas le financement du

⁵⁵ Selon le Vérificateur général du Québec (2011), « [l'] actualisation est une technique qui permet de déterminer le montant nécessaire aujourd'hui pour que celui-ci, augmenté des rendements que son investissement procurera, soit suffisant pour effectuer une série de sorties de fonds » (p. 9-15). « La valeur présente et la valeur future sont comme deux miroirs se faisant face à une distance pouvant varier, reflétant chacun une réalité inversée. La transformation de l'un vers l'autre est la capitalisation ou l'actualisation. On capitalise un montant actuel pour connaître sa valeur future, compte tenu du rendement et de la période de temps séparant les deux moments. On actualise un montant futur pour connaître sa valeur présente, compte tenu du rendement et de la période de temps séparant les deux moments » (Albert, 2011, page 766).

régime se limite à faire le déboursé des prestations au moment où elles deviennent payables aux participants, sans autre mise d'argent de côté⁵⁶. Le provisionnement à l'échéance, qui prévoit d'attendre le moment du départ à la retraite pour effectuer le financement complet de toutes les prestations viagères à venir, n'est pas plus sûr que le précédent.

Choisir le niveau de provisionnement à atteindre par la caisse de retraite pour sécuriser le paiement des prestations représente une autre décision de la gouvernance financière du risque. Une première réponse serait de dire que la situation la plus sûre pour un régime est celle où le solde de la caisse de retraite correspond à la valeur actualisée de toutes les prestations qui seraient éventuellement à verser. Par contre, cette réponse demeure trop sommaire pour faire le portrait du risque. Il faut ainsi regarder de plus près la façon avec laquelle cette situation de plein provisionnement a été obtenue et, plus particulièrement, jeter un regard sur la politique de placement utilisée pour faire l'actualisation des prestations dans le calcul du provisionnement. Pour réduire le plus possible le risque, il y a lieu d'utiliser une politique de placement porteuse d'un risque financier minimal et de prendre l'hypothèse du rendement de cette même politique pour actualiser les prestations. Un autre scénario de politique de placement aurait été de choisir une hypothèse de rendement sur placements plus élevée. La valeur actualisée des prestations serait alors faible, avec pour résultat avantageux de faciliter l'obtention d'un bilan de plein provisionnement. Mais le prix à payer pour ce bilan plus facilement obtenu est celui de la volatilité des revenus produits par la politique de placement et, par incidence, une évaluation instable du provisionnement du régime.

Compte tenu des nombreuses hypothèses économiques et démographiques à la base du calcul de provisionnement d'un régime de retraite, il est probable que des ajustements de financement doivent être faits dans le temps. Bien entendu, il est possible de réduire ces ajustements par l'usage d'hypothèses conservatrices. Néanmoins, la gouvernance financière du risque nous invite à décider des modalités pour rectifier l'état du provisionnement, s'il y

⁵⁶ Comme exemples de régimes de retraite à prestations déterminées par répartition, il y avait le Régime de retraite des fonctionnaires (RRF) et le Régime de retraite des enseignants (RRE), aujourd'hui fermés.

a lieu. Si la révision des hypothèses avait pour conséquence de produire une valeur actualisée plus élevée des prestations à payer que le solde de la caisse de retraite, il deviendrait nécessaire d'ajouter des cotisations pour combler l'écart de sous-provisionnement. Ces cotisations additionnelles sont désignées comme les cotisations d'équilibre. Plus les montants des cotisations d'équilibre seront importants, plus vite le plein provisionnement sera rétabli, minimisant alors le risque à supporter par les participants du régime pendant la période de sous-provisionnement.

Une autre décision de gouvernance en matière de risque est d'offrir l'ultime assurance de paiement des prestations, du moins en proportion des sommes accumulées, au moyen de la qualification fiduciaire de la caisse de retraite. Ainsi, si celle-ci devient un patrimoine fiduciaire, ses cotisants que sont l'employeur et les travailleurs n'ont plus de droit de regard sur les sommes accumulées. Les sommes qui y sont accumulées ne peuvent alors qu'être affectées aux versements des prestations (Albert, 2011).

La gouvernance financière du risque d'un régime de retraite n'a pas seulement pour but d'éliminer le risque au moyen d'un provisionnement par une caisse fiduciaire de retraite. Elle doit caractériser correctement le risque résiduel d'un régime de retraite afin de permettre de le circonscrire le mieux possible. Par exemple, pendant les périodes où un régime de retraite à prestations déterminées n'est pas complètement provisionné, les participants à ce régime supportent un risque qui dépendra de la situation financière de l'entité responsable des cotisations d'équilibre à cet égard. Dans l'exemple d'un régime à solde du coût comme c'est le cas pour le régime de retraite Stadacona, c'est l'employeur qui a la charge financière de combler le sous-provisionnement. Cette charge financière devient, du point de vue du régime de retraite, une créance qu'il détient envers l'employeur. Afin d'évaluer le risque qui y est rattaché, la situation financière et économique de celui-ci ainsi que toutes ses décisions d'affaires doivent faire l'objet d'un suivi. Dans les faits, une telle créance est comparable aux titres de créances que la caisse de retraite détient déjà sous la forme de titres obligataires. Selon cette logique, cette créance serait aussi à considérer

parmi tous les titres faisant partie de la gestion de portefeuille qu'implique la politique de placement.

Finalement, les participants ne sont pas tous égaux face à ce risque. Non seulement les prestations du participant retraité sont influencées par une situation financière déficitaire du régime, mais la diminution de ses prestations peut aussi être plus élevée du fait que cette situation déficitaire touche un plus grand nombre d'années de service que celui d'un participant actif. Une théorie conceptuelle de référence de la gouvernance financière du risque d'un régime de retraite à prestations déterminées aurait aussi la prétention de considérer les effets du risque selon le statut du participant, actif ou retraité. Peut-être qu'il y aurait alors matière à une nouvelle réflexion quant au rôle de gouvernance accordé aux participants retraités par rapport à ceux actifs. Rappelons que c'est le syndicat qui est la seule partie prenante qui négocie, au nom de tous les participants, le volet du financement d'un régime de retraite parmi les autres sujets de rémunération. Voilà ce qu'en dit Retraite Québec (Régie des rentes du Québec) au moment de faire état des constats et enjeux concernant le système de retraite québécois :

« Les rentes des retraités d'un régime [à prestations déterminées] demeurent liées à la situation financière de l'employeur qui parraine le régime. Lorsque la situation financière de l'entreprise force l'employeur à mettre fin à ses activités et à son régime de retraite (faillite), le régime peut être déficitaire et les rentes, accumulées ou en paiement, sont réduites. Bien que les pertes soient désagréables pour tous les participants, les participants actifs, surtout les plus jeunes, ont la possibilité de récupérer l'épargne perdue par différents moyens. Les participants retraités, de leur côté, voient le revenu sur lequel ils comptaient pour le reste de leur vie diminuer significativement. La grande majorité d'entre eux n'ont plus la capacité de retourner sur le marché du travail et d'augmenter leur revenu d'une quelconque façon. Ils subiront donc une réduction permanente de leur niveau de vie. » (2010, p. 46)

4.3. *La gouvernance financière du risque d'un régime à prestations déterminées : un regard sur l'encadrement légal et réglementaire au Québec*

Un régime de retraite qui s'applique à mettre en œuvre les préoccupations précédentes de la gouvernance financière du risque offre la meilleure des chances aux participants de recevoir les prestations promises, en tout respect sémantique de ce que sont une promesse et l'engagement qui en découle. Par contre, l'encadrement légal et réglementaire des régimes de retraite à prestations déterminées au Québec prévoit une gouvernance financière plus tolérante au risque. Ainsi, aux lignes suivantes, nous prenons connaissance des modalités de gouvernance qui se sont formalisées en concourant à la fois deux objectifs pas nécessairement compatibles, soit celui de la réduction du risque et celui de le tolérer au nom d'une quête de rendement.

Dès la première mouture de la Loi sur les régimes complémentaires de retraite au Québec, en 1966, un calcul de provisionnement d'un régime de retraite a ainsi été exigé selon des modalités prescrites de solvabilité⁵⁷. Ces modalités, spécialement définies aux fins de préserver la sécurité des prestations, permettent d'évaluer périodiquement la capacité financière du régime à respecter ses engagements de versements des prestations. Une des modalités prescrit l'usage d'un taux d'actualisation des prestations correspondant au taux d'intérêt exigé sur certaines obligations du gouvernement du Canada⁵⁸. Ce taux, considéré comme sans risque, devient par le fait même le rendement peu élevé que peut anticiper le régime de retraite pour calculer son financement. Complémentairement, lorsqu'un sous-provisionnement survient selon les calculs de solvabilité, il doit être résorbé au moyen d'un plan de versement de cotisations d'équilibre d'au plus cinq ans⁵⁹.

⁵⁷ Voir notamment les articles 123 à 133 de la Loi sur les régimes complémentaires de retraite (L.R.Q., c. R-15.1).

⁵⁸ Selon les dispositions de la section 3500 des normes de pratiques de l'ICA, applicables aux régimes de retraite.

⁵⁹ Un sous-financement, mesuré par les règles de solvabilité, est amorti sur une période de 5 ans (L.R.Q., c. R-15.1, art. 142).

À la fin de 1989, des modifications législatives sont venues contribuer encore davantage à la sécurité des prestations. En vigueur le 1^{er} janvier 1990, ces nouvelles modalités contraignaient dorénavant les régimes de retraite à désigner la caisse de retraite de patrimoine fiduciaire⁶⁰. Le mandat fiduciaire de l'administration de la caisse de retraite était confié au comité de retraite, qui doit alors agir selon un ensemble de règles prescrites à cet égard par l'encadrement légal et réglementaire⁶¹.

Malheureusement, les pratiques de gouvernance financière des régimes de retraite ne sont pas développées en valorisant seulement ces modalités. Comme le rapport D'Amours (2013) en faisait le constat :

« Des fissures inquiétantes apparaissent donc dans l'édifice assurant la sécurité financière à la retraite des Québécois. Graduellement, notre système de retraite s'est orienté vers une illusion de sécurité financière, parce que l'on n'a pas pris en compte les vrais coûts. Trop souvent, pour les régimes à prestations déterminées, on s'est éloigné de l'objectif de sécurité financière pour le remplacer par un objectif de rendement. » (p. 4)

Comme nous l'avons déjà mentionné, la modification des hypothèses démographiques est une source de risque dans l'administration financière d'un régime de retraite, car au moment où elles sont révisées, elles peuvent entraîner des engagements financiers supplémentaires : « L'évolution de l'espérance de vie influe [...] sur le coût des régimes privés qui versent des rentes viagères » (Régie des rentes du Québec [Retraite Québec], 2010, p. 22). Alors qu'en matière démographique, il n'y a pas d'objectif volontaire de déroger au credo de la sécurité financière, ce n'est pas le cas pour l'hypothèse de rendement. Comme l'exprime le Rapport D'Amours, il y a une volonté, à travers les pratiques de gouvernance financière des régimes à prestations déterminées, de formuler des cibles de rendement considérablement plus élevées que le rendement sans risque, établissant ainsi explicitement un objectif de

⁶⁰ L.R.Q., c. R-15.1, art. 6.

⁶¹ Voir les articles 1261 à 1281 du Code civil du Québec ainsi que l'article 150 de la Loi sur les régimes complémentaires de retraite (L.R.Q., c. R-15.1).

rendement au détriment de la sécurisation du versement des prestations. Un enjeu de gouvernance qui occupe beaucoup l'attention des gouvernants que sont les membres du comité de retraite devient alors celui de la politique de placement.

Ces dernières pratiques sont liées dans les faits à un suivi du provisionnement sur la base de la continuité. Sous ce vocable, l'objectif de rendement de la caisse de retraite et le choix de la politique de placement pour y parvenir prédominent parmi les tâches de gouvernance financière. Plutôt que de mettre le risque à l'avant-plan de l'administration du régime, ce type de provisionnement se limite à présupposer la pérennité du régime de retraite. Quant aux calculs de provisionnement sur la base de la solvabilité, les plus sévères relativement à la gouvernance du risque, ils deviennent une formalité dans le suivi des tâches prescrites par l'encadrement légal et réglementaire. Dans le jargon de la retraite, l'évaluation de ce provisionnement est qualifiée de terminaison, reléguant ainsi son utilité à déterminer la capacité financière du régime à permettre l'achat de rentes viagères dans l'éventualité que le régime de retraite se termine. Mais un tel scénario demeure bien théorique quand l'hypothèse de base de la pérennité du régime est toujours retenue afin de pouvoir perpétuer la dénomination d'un régime de retraite dit à prestations déterminées.

La tolérance au risque par le biais de la mise en œuvre des modalités légales et réglementaires des régimes de retraite à prestations déterminées n'a pas été sans conséquence. L'éclatement de la bulle des titres du secteur de l'Internet de 2000 à 2002, suivi par la baisse continue des taux d'intérêt qui s'était amorcée depuis le début des années 1990 et la crise financière d'envergure mondiale en 2008, ont provoqué une détérioration marquée de la situation financière de ce type de régime. Parmi les indicateurs les plus marquants de cette détérioration et de ses conséquences sur la sécurité des prestations, notons une dégradation marquée de la solvabilité des régimes. Cette dégradation a été chiffrée par des déficits considérables de solvabilité, avec pour corollaire une augmentation des cotisations d'équilibre pour les amortir. La hausse de ces cotisations dans plusieurs cas a été si importante qu'elle a atteint un seuil critique par rapport à la capacité

économique et financière de l'employeur à les assumer. C'est d'ailleurs dans ce contexte que des mesures d'allègement ont été accordées à compter de 2006⁶², notamment celle de permettre à un employeur de se libérer du paiement des cotisations additionnelles à un régime de retraite par la remise au comité de retraite d'une lettre de crédit correspondant au sous-provisionnement. Le montant inscrit dans cette lettre ne pouvait pas par contre excéder 15 % des engagements financiers de l'employeur envers le régime de retraite. Une autre mesure d'allègement dispensait les régimes de retraite des universités et des municipalités de leurs obligations à l'égard des cotisations additionnelles afin de corriger la solvabilité déficiente. Finalement, il y a eu l'allongement de la période de 5 à 15 ans pendant laquelle l'employeur parrainant un régime de retraite à prestations déterminées pouvait étaler ses cotisations d'équilibre. Malgré tout, comme le constate le Rapport D'Amours, ces mesures « [...] n'ont en fait eu pour résultat que d'amplifier le sous-financement des régimes de retraite » (2013, p. 93).

Rappelons que dans le cas d'un régime de retraite à solde du coût comme le régime de retraite Stadacona, la dégradation de la solvabilité correspond à une augmentation de la créance du régime à l'égard de l'employeur, ce dernier devant déboursier des cotisations d'équilibre de plus en plus importantes au régime. Pourtant, un suivi du risque rattaché à cette créance n'était toujours pas exigé par l'encadrement légal et réglementaire. Un tel suivi n'a pas non plus à être ajouté en contrepartie de l'allongement de la période de versement des cotisations d'équilibre pour amortir le déficit de solvabilité.

La gouvernance financière d'un régime comme le régime de retraite Stadacona est aussi tolérante au risque en raison du fait que les modalités légales et réglementaires qui touchent plus explicitement le risque ne sont pas directement liées à la sécurisation des prestations. Ces modalités ciblent plutôt le risque qui est lié à la gestion de l'actif comme portefeuille de placements. À cet égard, la politique de placement doit faire état du degré de risque

⁶² Loi modifiant la Loi sur les régimes complémentaires de retraite, notamment en matière de financement et d'administration. Loi sanctionnée le 13 décembre 2006 et entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2007.

rattaché au portefeuille, et de ce risque dépendra le rendement espéré du portefeuille⁶³. En outre, aucune remarque n'est faite explicitement relativement à la sécurité des prestations ni quant à la pérennité du régime soumis à la Loi sur les régimes complémentaires de retraite.

À la fin de la section précédente, nous avons fait le constat que les participants ne sont pas tous égaux par rapport à ce risque. Compte tenu de leur état de service passé au service de l'employeur, ils ont cumulé un plus grand nombre d'années donnant droit à une prestation de service que les travailleurs actifs. Par ce même calcul du nombre d'années, cela veut également dire qu'ils ont à assumer une partie plus importante du déficit du régime. Cette situation pénalisante à leur égard est encore plus significative quand nous savons qu'ils ont moins la capacité de récupérer les pertes d'une diminution des prestations de retraite conséquentes. À leur désavantage, la Loi sur les régimes complémentaires de retraite n'a pas de dispositions ni pour faire état explicitement de cette situation ni pour la réguler si elle se produisait.

Ultimement, l'encadrement légal et réglementaire prévoit des modalités plus théoriques relatives au devoir d'agir avec prudence, diligence et compétence des gouvernants du régime de retraite, parmi lesquels les membres du comité de retraite et les experts les accompagnant dans l'administration du régime de retraite⁶⁴. Bien entendu, pour que ce devoir puisse s'exercer, une compréhension minimale d'un régime de retraite à prestations déterminées et de sa gouvernance est nécessaire.

Selon les termes de notre cadre conceptuel, nous venons finalement de décrire dans cette section et la précédente deux théories de référence. À la section précédente, nous avons présenté ce que nous allons désormais désigner comme la théorie conceptuelle de référence. Cette théorie présente la compréhension la plus fondamentale en matière de risque pour un

⁶³ L.R.Q., c. R-15.1, art. 169 et 170.

⁶⁴ L.R.Q., c. R-15.1, art. 151.

régime de retraite à prestations déterminées. Quant à la présente section, le regard que nous portons sur l'encadrement institutionnel permet de circonscrire ce que nous nommons la théorie institutionnelle de référence. Par rapport à la théorie conceptuelle de référence, celle-ci présente une version moins contraignante de la gouvernance du risque d'un régime de retraite, ce qui n'est pas sans conséquence sur sa situation financière et la reddition institutionnelle de comptes qui la rapporte. Comme nous allons l'observer à la section suivante, cela ouvre la voie à rendre compte notamment d'une politique de placement volontairement risquée de la caisse de retraite afin de tirer bénéfice, en contrepartie, d'un rendement espéré plus élevé pouvant éventuellement justifier une réduction des cotisations d'employeur ou encore des mesures plus avantageuses pour les participants au régime.

4.4. La reddition institutionnelle de comptes : un outil standardisé pour les participants retraités

Au-delà des modalités d'encadrement aux fins de la gouvernance financière d'un régime de retraite, la Loi sur les régimes complémentaires de retraite prévoit également les paramètres de la reddition de comptes des résultats de cette gouvernance. Une partie de cette reddition de comptes sert à informer l'organisme régulateur des régimes de retraite qu'est Retraite Québec (Régie des rentes du Québec). Notamment, il est prévu que les gouvernants d'un régime de retraite déposent à cet organisme le document constitutif du régime⁶⁵ ainsi qu'une évaluation actuarielle à la suite de chacun de ses exercices financiers⁶⁶.

Bien que les précédents documents puissent être utiles pour renseigner les participants, la reddition institutionnelle de comptes prévoit des moyens informationnels plus directement destinés aux participants d'un régime de retraite. C'est cette seconde partie de la reddition institutionnelle de comptes qui reçoit plus précisément notre attention de recherche. L'assemblée annuelle, qui doit être tenue obligatoirement dans les six mois de la fin de

⁶⁵ L.R.Q., c. R-15.1, art. 25.

⁶⁶ L.R.Q., c. R-15.1, art. 118.

chaque exercice financier du régime⁶⁷, est un de ces moyens par le rapport qui est produit à cette occasion. La politique de placement à laquelle nous avons déjà fait référence et le document qui l'accompagne sont aussi à considérer. Parmi les autres documents qui constituent le matériel informationnel accessible aux participants, on trouve le texte constitutif à l'intérieur duquel sont présentées les principales caractéristiques du régime⁶⁸. Celles-ci sont notamment le nom de l'employeur et promoteur du régime, les conditions d'adhésion et de retrait, le caractère contributif ou non contributif du régime, la formule de calcul de la cotisation et de la prestation et la période constituant l'exercice financier. Un autre document, sous la responsabilité du comité de retraite, est le sommaire écrit du régime à transmettre à chacun des participants ou travailleur admissible au régime⁶⁹. Ce sommaire sert à décrire brièvement les caractéristiques du régime, telles que présentées dans le texte constitutif du régime, en plus de faire état des droits et obligations du participant. En outre, au plus tard dans les neuf mois de la fin de chaque exercice financier, un exposé sommaire des dispositions du régime qui ont été modifiées au cours du dernier exercice est à produire en même temps qu'un relevé annuel personnalisé pour chacun des participants afin d'y détailler son dossier de retraite⁷⁰. Finalement, la documentation prescrite à l'égard d'un régime de retraite est complétée par un règlement intérieur que doit établir un comité de retraite grâce auquel sa propre gouvernance administrative du régime peut être régulée⁷¹. Dans ce dernier document, c'est le risque administratif qui fait l'objet d'une reddition de comptes.

Parmi les documents précédents qui ont été produits dans le cadre de l'administration du régime de retraite Stadacona, soulignons le relevé annuel personnalisé ainsi que le rapport préparé dans le cadre de l'assemblée annuelle. Ces documents étaient dans les faits les plus facilement accessibles à chacun des participants de ce régime. Pour la suite de la section,

⁶⁷ L.R.Q., c. R-15.1, art. 166.

⁶⁸ L.R.Q., c. R-15.1, art. 14.

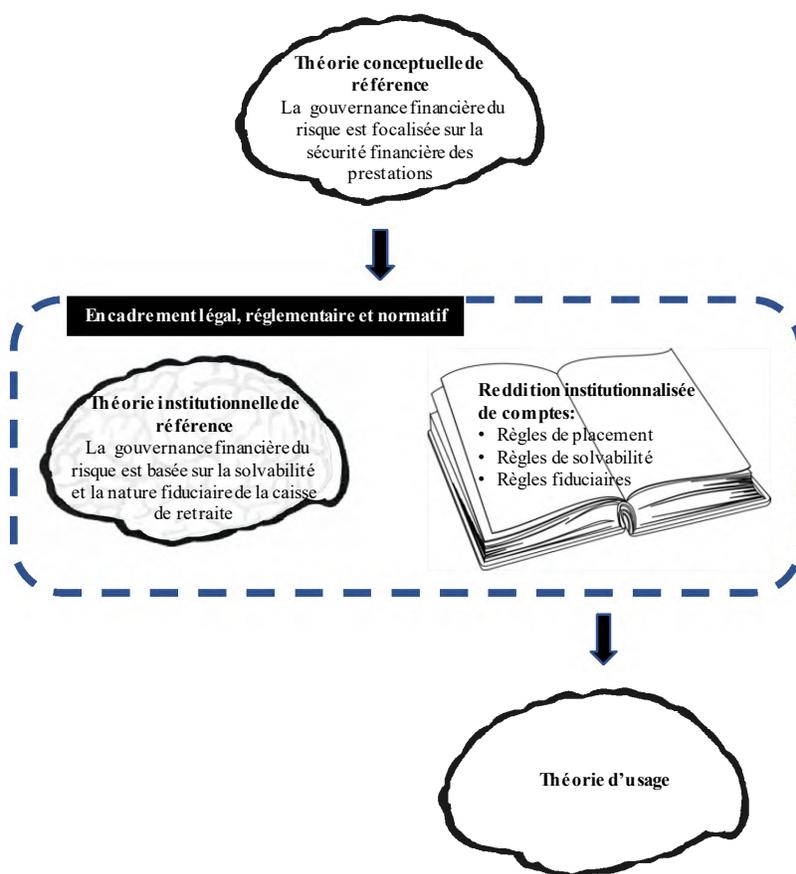
⁶⁹ L.R.Q., c. R-15.1, art. 111.

⁷⁰ L.R.Q., c. R-15.1, art. 112.

⁷¹ L.R.Q., c. R-15.1, art. 151.2.

nous présentons une analyse descriptive du format comme du contenu de cette documentation afin de mieux comprendre comment s’y sont pris les participants retraités pour élaborer leur propre compréhension de la gouvernance financière du risque de leur régime. Cette compréhension constitue, selon les termes de notre cadre conceptuel, leur théorie d’usage (Argyris et Schön, 1974), laquelle est schématiquement située par rapport aux théories de référence à la figure 4.1.

Figure 4.1



Comme nous le constatons sur la figure ci-haut, cette théorie serait celle formée grâce à l’information transmise par la reddition institutionnelle de comptes, celle-ci étant préparée sur la base de la théorie institutionnelle de référence que promeut l’encadrement légal et réglementaire des régimes de retraite. En ce qui concerne le relevé annuel personnalisé, le comité de retraite est tenu légalement de le transmettre en y incorporant minimalement les

renseignements sur les droits de prestations que le participant a accumulés au cours de l'exercice concerné par le relevé ainsi que la situation financière du régime. Au-delà de ces derniers renseignements, tout le reste du format documentaire est prescrit selon les dispositions réglementaires⁷². Ces dernières dispositions prévoient de faire le suivi des données personnelles du participant ainsi que des renseignements généraux comme le numéro d'enregistrement du régime auprès de Retraite Québec (Régie des rentes du Québec) et le nom des membres du comité de retraite.

À l'Annexe A, nous présentons la version de 2010 du relevé annuel d'un participant, sans dénomination. Dès le premier énoncé de ce relevé, ces mots sont écrits : « Nous avons le plaisir de vous présenter votre relevé personnel de retraite. Il vous renseigne sur les prestations auxquelles vous avez droit en vertu du régime de retraite des employés syndiqués de Stadacona en date du 1^{er} janvier 2011. » Ces prestations sont d'ailleurs chiffrées à la section du relevé intitulée « Vos prestations de retraite ». Le montant des prestations est accompagné du message suivant : « Vous continuerez de recevoir votre rente chaque mois jusqu'à votre décès [...]. »

Jusqu'alors, il n'y a pas de mention particulière quant au risque pouvant remettre en question la sécurité du paiement des prestations. À la section du relevé portant le titre « Situation financière du régime », le ratio de la solvabilité est chiffré à 65 %, en date du 1^{er} mai 2009. Ce ratio est accompagné de la phrase suivante : « Cela signifie que si on avait mis fin au régime à cette date, l'actif de la caisse n'aurait pas été suffisant pour payer toutes les prestations accumulées jusqu'à cette date. » Cette phrase véhicule un avertissement quant au danger découlant de la situation financière du régime de retraite. Mais comme cet avertissement n'est pas accompagné des conséquences possibles sur le calcul de ses propres prestations, il faut se demander comment le participant peut s'en servir pour matérialiser le risque sur ses propres montants de prestations ou encore sur la nature viagère de celles-ci.

⁷² Règlement sur les régimes complémentaires de retraite (L.R.Q. c. R-15.1, r. 6, art. 57).

Des standards de reddition institutionnelle de comptes se reconnaissent également dans le rapport accompagnant l'assemblée annuelle du régime de retraite, le rapport produit pour l'exercice financier 2010 étant reproduit à l'Annexe B. Ainsi, la présentation de ce rapport est à peu près reproduite intégralement d'année en année. En début de présentation, les responsabilités du comité de retraite sont sommairement énoncées, ce qui comprend justement la communication aux participants au moment de l'assemblée annuelle. Des données démographiques sur les participants actifs et ceux retraités sont également divulguées. Puis, la politique de placement y est décrite, notamment par la répartition de l'actif de la caisse de retraite en placements à revenus fixes, soit les obligations, et ceux à revenus variables comme les actions. Les attentes en matière de rendement pour chacun des types de placement sont chiffrées, mais aucune mesure de risque ne s'y rattache. Ensuite, la situation financière du régime est dévoilée selon les modes de provisionnement sur la base de la continuité et sur celle de solvabilité. Encore une fois, au-delà de l'évaluation de la solvabilité, qui atteignait un degré de 71 % au 31 décembre 2010, ce calcul demeure bien théorique, car il n'existe aucun narratif pour expliquer les conséquences de ce risque sur les prestations de retraite des participants. Aucun plan particulier de financement n'est non plus mis en œuvre explicitement pour rétablir la pleine solvabilité. Finalement, un sommaire des dispositions du régime de retraite complète la documentation remise à l'assemblée annuelle.

Les rapports de la reddition institutionnelle de comptes que nous venons de consulter tracent un portrait informationnel tel que reproduit d'année en année. La gouvernance financière du risque s'est ainsi poursuivie pendant de nombreuses années sans autres actions que celles précisément exigées à l'intérieur de l'encadrement institutionnel des régimes complémentaires de retraite. L'analyse documentaire nous donne déjà l'aperçu d'un terroir cognitif où les décisions et la communication sont standardisées, incitant peu les participants du régime de retraite Stadacona à s'interroger sur la situation financière véritable du régime et sur leur propre compréhension. L'année du rachat de la société Papiers White Birch et de toutes ses usines, dont Stadacona, sous la condition que le régime de retraite Stadacona soit

terminé, a changé la donne. La documentation institutionnelle comme outil pédagogique n'était plus suffisante pour comprendre l'enjeu de plus en plus évident du risque à la suite des événements de la terminaison de ce régime.

4.5. *Les événements de la terminaison du régime de retraite Stadacona*

À compter de 2010, plusieurs événements en lien avec le régime de retraite Stadacona se sont succédés. Ainsi, en février 2010, la société s'est placée sous la protection de la LACC, et ce, pour l'ensemble de ses trois usines québécoises. L'objectif de cette loi est de mettre en place un processus unique et collectif, sous la supervision des tribunaux, par lequel les décisions d'arrangements sont prises par une majorité des créanciers. L'ordonnance initiale de protection était valide jusqu'au 26 mars et un contrôleur de la firme Ernst et Young a été choisi par les tribunaux pour s'assurer de l'exécution financière du processus de restructuration. C'est d'ailleurs ce contrôleur qui est resté rattaché au dossier de restructuration à chacune des ordonnances d'extension de la protection juridique jusqu'en 2015⁷³, année où les documents de terminaison du régime de retraite Stadacona ont été finalement signés.

Dans l'argumentaire pour justifier cette protection juridique de la restructuration, la société a évoqué les graves difficultés financières découlant de mauvaises conditions sur les marchés des produits forestiers. Cet argumentaire a été suffisant pour obtenir la protection demandée, malgré une certaine remise en question. En effet, comme le soulignent L'Italien et Hanin (2015), bien qu'il faut « [...] souligner l'importance de la conjoncture du secteur pour expliquer ces difficultés, on doit du même coup relever le fait que l'entreprise ait emprunté près de 900 millions de dollars pour financer sa croissance, malgré des signaux défavorables du marché. En fin de compte, cet endettement a littéralement plombé le bilan

⁷³ Une cinquantaine de rapports du contrôleur ont été déposés à la cour pendant cette période, sur la base de l'information financière fournie par la société Papiers White Birch.

de l'entreprise, et s'est avéré démesuré vis-à-vis de ses capacités financières réelles à rembourser » (p. 2).

La demande par la société Papiers White Birch de se placer sous la protection juridique de la LACC⁷⁴ constitue à l'intérieur de notre exposé le premier des événements de la terminaison. En effet, ce jugement provisoire avait mis en évidence la faible protection qu'accorde la priorisation des créances d'un employeur. La dette que celui-ci accumule à l'égard d'un régime de retraite sous la forme des déboursés éventuels à effectuer pour combler les insuffisances en matière de solvabilité n'est pas prioritaire au sens du cadre juridique actuel. Les participants à un régime de retraite comme les retraités du régime de retraite Stadacona étaient par conséquent considérés comme des créanciers ordinaires et, à ce titre, devaient accepter le fait que plusieurs prêteurs avaient le droit de recouvrer leurs créances avant eux. Bien que les autorités gouvernementales fédérales de qui relève la LACC ont progressivement pris conscience de cet enjeu depuis, l'encadrement juridique doit encore à ce jour être modifié pour mieux protéger les participants à un régime de retraite⁷⁵.

L'application des dispositions de la LACC a provoqué un événement complémentaire de nature à insécuriser les participants retraités. Ainsi, à la demande de l'employeur, ce dernier a été autorisé à suspendre le versement de ses cotisations d'équilibres dues et à venir pendant les procédures de la restructuration⁷⁶. Les syndicats de l'usine Stadacona⁷⁷ n'ont d'abord

⁷⁴ Dans le cas de l'usine américaine de Bear Island, la protection juridique de restructuration a été demandée en conformité aux dispositions du chapitre 11 du *United States Bankruptcy Code* de Virginie.

⁷⁵ De l'avis de Bélanger et Rigaud (2009), les cotisations annuelles d'un régime de retraite qui n'ont pas encore été versées par l'employeur constituent, selon la LACC, une créance détenant le statut sécurisant de superpriorité. Par contre, les cotisations d'équilibre ne sont pas protégées de manière spécifique. Voir l'exposé plus exhaustive de Côté (2015), pages 67 à 72.

⁷⁶ Une requête a été déposée à la Cour Supérieure du Québec pour contester la suspension des cotisations additionnelles pendant la période de restructuration sous la LACC. Cette requête a été rejetée le 15 octobre 2012. No 500-11-038474-108.

⁷⁷ Par syndicats, nous désignons ici les trois sections locales suivantes du syndicat Unifor : la section locale 137, représentant les travailleurs de l'entretien et ceux de la production; la section locale 200, liée aux employés de bureau; et la section locale 250, regroupant les papetiers et les autres travailleurs associés à la production du papier. Rappelons qu'Unifor est un syndicat national canadien créé en 2013 et issu de

pas présenté d'opposition formelle à cette suspension. Pendant ce temps, les cotisations des travailleurs étaient toujours déposées à la caisse de retraite et le versement des prestations aux participants retraités se poursuivait comme à l'habitude. Il était alors prévisible que cet événement provoque une aggravation rapide de la situation financière du régime par l'absence de financement de l'employeur, déjà élevé en totalisant les cotisations régulières et celles additionnelles pour combler le sous-provisionnement déjà existant. Au 31 décembre 2010, le sous-provisionnement avait déjà atteint un niveau de 86 millions de dollars (78 millions de dollars sur base de continuité)⁷⁸, impliquant alors un ratio de solvabilité de 71 %.

Un troisième événement que nous associons à la terminaison est celui du rappel par le comité de retraite de la lettre de crédit que l'employeur avait déposée auprès de la caisse de retraite en lieu et place d'une partie de la cotisation d'équilibre qu'il devait verser pour combler le sous-provisionnement du régime. Le dépôt de cette lettre de crédit, d'un montant de 4,6 millions de dollars, a eu lieu en octobre 2008. Ce type de financement pour un régime de retraite par l'employeur avait été rendu possible après une modification de la Loi sur les régimes complémentaires de retraite en juin 2008. Par le rappel en juillet 2010, le comité de retraite manifestait ses inquiétudes quant à la capacité financière de l'employeur à respecter ses engagements vis-à-vis du régime.

Nous pensons que la décision des tribunaux américain et canadien d'approuver, le 26 août 2010, la vente des usines de la société Papiers White Birch à une société affiliée, Black Diamond White Birch Investment LLC, serait non seulement le quatrième événement, mais également le plus marquant aux yeux des participants retraités. En effet, la décision judiciaire autorisait la transaction sous des conditions formelles telles qu'énoncées à l'intérieur d'une entente, connue aussi par sa désignation anglaise d'*asset*

la fusion du Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier et de celui des travailleurs canadiens de l'automobile.

⁷⁸ Selon le rapport remis à l'assemblée annuelle du régime de retraite Stadacona, le 20 octobre 2011.

sale agreement. Parmi ces conditions, il y avait l'énoncé explicite de la terminaison du régime de retraite Stadacona et la création d'un nouveau régime à prestations cibles au moment de l'adoption de nouvelles conventions collectives :

« Any Seller Employee Plan relating to unionized Employees, former Employees, retirees or their respective dependents of Sellers in Canada shall, before Closing and at the written directions of the Purchaser, be terminated by Sellers effective no later than the day immediately preceding the Closing, upon the entering into of new or modified Collective Labor Agreement and the requisite majority of members in each applicable union having voted to ratify and accept such Collective Labor Agreement and any notice required under applicable Law shall have been delivered. » (Asset Sale Agreement, p. 66 et 67)

Malgré des oppositions d'autres acheteurs potentiels et de plusieurs créanciers, la vente a de nouveau été confirmée par la justice le 25 octobre 2010⁷⁹. N'ayant pu valider la dimension publique de l'entente de vente, il demeure difficile d'évaluer dans quelle mesure cet événement a pu avoir des effets momentanés sur la compréhension des participants retraités. Ces derniers l'ont finalement su au plus tard en mars 2011, au moment de leur participation à une assemblée syndicale à titre de membres honoraires. Il s'agit de la même assemblée où ont lieu des discussions relatives à la création d'une association de retraités⁸⁰. Puis, un document de discussion à l'origine de la création de l'Association des retraités de White Birch⁸¹, daté du 18 avril 2011, confirmait que la condition de la terminaison du régime de retraite Stadacona pour conclure la vente de la Société Papiers White Birch était bel et bien rendue publique.

D'autres événements ont pu ajouter encore davantage à l'incertitude vécue par les participants retraités, les incitant à requestionner leur compréhension. Jusqu'en mai 2011, les participants retraités se voyaient associés à l'unisson aux démarches syndicales pour

⁷⁹ Jugement du juge Pierre J. Dalphond de la Cour d'appel.

⁸⁰ Voir Côté (2015), page 102.

⁸¹ Document intitulé « Document de discussion », pour la fondation d'une association de retraités.

défendre les intérêts des membres du régime de retraite Stadacona et s'assurer que l'employeur respecte ses engagements financiers à l'égard du régime, y compris le versement des sommes correspondantes à sa créance à la caisse de retraite afin de corriger la situation de solvabilité déficitaire. Ce partage d'intérêts a été ébranlé une première fois par l'événement du débat parlementaire entourant le projet de loi 11, qui modifiait la Loi sur les régimes complémentaires de retraite. Prenant pour modèle le règlement d'entente qui a eu lieu dans le dossier de la retraite lors de la restructuration de la papetière AbitibiBowater, ce projet de loi introduisait des conditions particulières dont peuvent bénéficier les régimes de retraite d'entreprises du secteur des pâtes et papiers en difficultés financières annoncées, après entente avec le gouvernement. Notamment, il y avait la prolongation de 5 à 15 ans de la période pendant laquelle une de ces entreprises pouvait combler le déficit de solvabilité d'un régime dont elle est la promotrice. De plus, les participants retraités d'un régime soumis à une entente gouvernementale selon l'encadrement du projet de loi 11⁸² se voyaient offrir deux scénarios de versement de prestations. Le premier scénario était de faire payer leurs prestations à partir de l'actif administré par Retraite Québec (Régie des rentes du Québec), ces prestations étant réduites en fonction du degré de solvabilité du régime de retraite⁸³. Le second scénario était celui où les participants retraités continuaient de recevoir le plein montant de leurs prestations, mais acceptaient toute la réduction éventuelle de leurs prestations pouvant découler d'une restructuration financière et encore d'une faillite. En déposant un mémoire appuyant le projet de loi lors de travaux parlementaires sur celui-ci (Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, 2011), les instances syndicales de l'usine Stadacona se commettaient à défendre en premier lieu l'intérêt des participants actifs du régime par le maintien des activités de l'usine et la protection de leurs emplois. En

⁸² Loi modifiant la Loi sur les régimes complémentaires de retraite et permettant que l'option d'une rente servie par la Régie des rentes du Québec soit offerte en cours d'existence de certains régimes dans le secteur des pâtes et papiers (L.Q. 2011, c. 8). Cette loi est accompagnée du Règlement concernant des régimes complémentaires de retraite visés par l'arrangement relatif à AbitibiBowater Inc. en vertu de la Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies (R.R.Q., c. R-15.1, r. 6.1).

⁸³ Prestations relatives au service antérieur au 1^{er} janvier 2011 (R.R.Q., c R-15.1, r. 6.1, art. 46.1 et suivants).

contrepartie, les participants retraités devaient assumer un risque plus élevé en lien avec la prolongation des délais pour combler le sous-provisionnement du régime de retraite. Autrement dit, c'est pendant une période encore plus longue que ces derniers devraient vivre avec des risques d'insolvabilité.

Les inquiétudes provoquées par le comportement des instances syndicales ont pu encore s'intensifier au moment de la démarche de création d'une association de retraités du régime de retraite Stadacona, à la suggestion d'un représentant syndical, d'ailleurs. Pour cette démarche, les participants retraités avaient choisi de se faire accompagner d'un conseiller juridique. En réaction, les syndicats de l'usine Stadacona ont refusé que ce conseiller juridique soit celui qui les conseillait déjà. Finalement, les conseils juridiques qu'ils ont reçus confirmaient l'importance de se faire représenter indépendamment de la représentation syndicale, suggérant de fonder le Regroupement des employés retraités de White Birch – Stadacona (RERWBS, ci-après désigné comme le Regroupement). Créé officiellement le 13 juillet 2011, le Regroupement constitue une société sans but lucratif dont la mission consiste à représenter les intérêts communs des retraités des régimes de retraite de White Birch et des employés de l'usine Stadacona. C'est à titre de personne morale que le Regroupement a pu devenir un intervenant distinct des instances syndicales dans la suite des procédures judiciaires relatives au dossier de restructuration financière de la société Papiers White Birch ainsi qu'à celui de la terminaison du régime de retraite Stadacona.

La divergence d'intérêts entre les participants actifs et ceux retraités dans le cadre de la gouvernance d'un régime de retraite n'est pas un phénomène nouveau. En fait, cette situation problématique de gouvernance peut être considérée comme la manifestation d'un conflit de rôles, que d'autres désigneraient comme une confusion de rôles (Coulombe et autres, 2017) ou encore de conflits d'agence (Campbell et autres, 2015). Réunis par leur rôle fiduciaire au comité de retraite qui est de se préoccuper « [du] bien-être des bénéficiaires dans une perspective de long terme » (Coulombe et autres, 2017, p. 249),

l'employeur et les instances syndicales ne partagent pourtant pas les mêmes préoccupations sur la base de leurs responsabilités premières. Le premier se préoccupe à court et à moyen terme de faire prospérer l'entreprise par sa production économique alors que les secondes agissent comme contrepartie de l'employeur dans le cadre d'un système de relations de travail à l'intérieur duquel se négocient les conditions d'emploi, notamment le financement d'un régime de retraite. Quant au rôle de fiduciaire au comité de retraite, il consiste en la gouvernance administrative d'un régime de retraite, ce qui dans les faits produit des effets limités sur la sécurité financière à moyen et long terme du régime. Comme l'encadrement institutionnel des régimes de retraite n'accorde aux participants retraités que ce rôle fiduciaire, bien qu'ils en soient les principaux bénéficiaires, ils n'ont que peu de leviers pour défendre leur bien-être financier. D'où l'enjeu de gouvernance pour eux de dépendre des instances syndicales pour effectuer cette défense.

Cet enjeu de représentation syndicale qui est apparu au moment des événements précédents est devenu encore plus manifeste au moment de l'intensification des pourparlers des conventions collectives en 2011 pour remplacer les précédentes venant à échéance en décembre 2009. Parmi ses propositions du 5 avril 2011, l'employeur mettrait en place un régime à prestations cibles et terminerait le régime de retraite Stadacona tout en versant à la caisse de retraite du régime des cotisations annuelles d'équilibre de 10,2 millions de dollars pendant cinq ans. Si ces derniers montants n'étaient pas suffisants pour compléter le financement des prestations déjà acquises par les participants, il prenait la responsabilité de le compléter. Les instances syndicales y ont répondu par une proposition du 13 mai 2011, aussi désignée comme la « résurrection parfaite » ou « modèle Abitibi ». Ainsi, la contre-proposition syndicale prévoyait un scénario qui n'entraînait aucune réduction des prestations de retraite des participants actifs ou retraités. Par contre, elle offrait à l'employeur la possibilité, par le projet de loi 11, d'étendre la période de comblement de la situation déficitaire de solvabilité sur 15 ans. Une nouvelle offre patronale était formulée le

2 août 2011⁸⁴, y compris une demande de réduction de l'ordre de 10 % des prestations des participants retraités et réitérant la création d'un nouveau régime à prestations cibles⁸⁵ en lieu et place de celui à prestations déterminées. Les instances syndicales ont informé en octobre qu'elles refusaient ces offres.

En novembre 2011, les participants retraités ont été témoins d'un événement de confrontation d'intérêts encore plus important entre l'employeur et les instances syndicales quand, après le refus de l'offre patronale par ces dernières, la société Papiers White Birch a annoncé que l'usine Stadacona cesserait temporairement ses activités à compter du 9 décembre. La partie syndicale a tenté de contester cette décision devant les tribunaux, prétextant qu'il s'agissait d'un lockout déguisé plutôt qu'une décision qui se justifiait par les mauvais résultats obtenus par l'usine. Les tribunaux ont finalement validé la décision de la société comme étant une décision d'affaires pouvant se justifier dans le contexte de la restructuration financière. Selon les mots mêmes du juge Émond dans son jugement relativement à la demande en justice en dommages-intérêts du Regroupement à l'encontre du syndicat Unifor, le 29 mai 2018, l'événement de la fermeture temporaire de l'usine Stadacona et la décision judiciaire l'appuyant devenaient :

« [...] un point tournant dans les négociations qui ont trait à la terminaison du régime de retraite de l'usine Stadacona. En effet, [la société Papiers White Birch] exigera à compter de ce moment des concessions plus importantes de la part des actifs et des retraités de l'usine Stadacona que de leurs collègues de l'usine F.F. Soucy de Rivière-du-Loup et de celle Masson à Gatineau. Pour les convaincre du sérieux de sa position, il brandira la menace de transformer la fermeture temporaire de l'usine Stadacona en une fermeture définitive. » (p. 13)

⁸⁴ Voir le document « Sommaire des modalités proposées concernant la restructuration des régimes de retraite dont Papiers White Birch est le promoteur ».

⁸⁵ La proposition patronale était alors liée au projet d'encadrement d'un nouveau régime pour le secteur québécois des pâtes et papiers. L'encadrement a finalement été instauré le 7 décembre 2012 conformément à la Loi permettant l'établissement de régimes de retraite à prestations cibles dans certaines entreprises du secteur des pâtes et papiers (L.R.Q., c. 32).

Pendant que l'usine Stadacona était fermée temporairement, les activités productives des deux autres usines québécoises se poursuivaient. Le 13 décembre 2011, l'employeur transmettait des propositions de conventions collectives aux employés des usines Masson et F. F. Soucy. Les instances syndicales ont recommandé à ces derniers de les rejeter, ce qu'ils ont fait. Quelques semaines plus tard, soit le 6 janvier 2012, la société Papiers White Birch adressait une nouvelle offre de règlement aux employés de l'usine Stadacona. Ceux-ci aussi l'ont rejetée peu après. La société Papiers White Birch a annoncé, dès le jour suivant, qu'elle fermait définitivement l'usine Stadacona. Encore une fois, les participants retraités n'ont pas été informés de ces tractations patronales-syndicales et n'ont donc pu présenter leur point de vue malgré la terminaison prochaine de leur régime de retraite avec ses effets potentiels de réduction importante de leurs prestations.

Alors interpellé, le Gouvernement du Québec a offert une aide financière de 45 millions de dollars afin de préserver les activités économiques des trois usines québécoises de la société Papiers White Birch, y compris 35 millions de dollars attribués à l'usine Stadacona et à sa relance. La condition de la relance pour recevoir les fonds gouvernementaux a justement provoqué une reprise des négociations, mais la société Papiers White Birch a insisté pour que celles-ci se déroulent séparément pour chacune des trois usines québécoises plutôt que globalement comme c'était l'habitude par le passé. En présence de médiateurs désignés par le ministre du Travail, les négociations se sont poursuivies à l'intérieur des différents comités de négociation. Les comités formés pour les travailleurs des usines Masson et F. F. Soucy en sont arrivés à des ententes de principe à la fin de février 2012, sur la base desquelles les travailleurs se sont attendus à obtenir minimalement 90 % de leurs prestations calculées selon les modalités du régime. À l'opposé, les négociations touchant l'usine Stadacona ont échoué. Le 8 mars, la société Papiers White Birch a présenté aux comités de négociation de cette dernière usine ce qu'elle désignait comme une proposition finale. Relativement aux conditions de retraite, cette proposition demeurait toujours moins généreuse que celles formulées aux deux autres usines québécoises, prévoyant que les prestations de retraite du régime de retraite Stadacona seraient d'abord calculées en fonction

du degré de solvabilité du Régime d'un peu plus de 60 % au moment de la terminaison du régime. L'offre patronale a par la suite été révisée à la hausse pour tenir compte d'une somme de 35 millions de dollars versée par l'employeur. Cette fois-là, malgré la position de rejet des instances syndicales régionales, les membres de l'exécutif syndical des sections locales 137, 200 et 250 de l'usine Stadacona ont choisi, le 24 mars 2012, de soumettre l'offre patronale aux travailleurs syndiqués sans s'y opposer. C'est finalement une majorité d'entre eux qui l'ont acceptée, craignant par-dessus tout qu'il soit impossible de rouvrir leur usine. Bien qu'informés quelques heures avant l'assemblée à l'intérieur de laquelle s'est tenu le vote, les participants retraités n'ont pas été appelés à se prononcer formellement sur l'offre patronale.

De l'exposé précédent, nous pouvons constater que le terroir cognitif qui s'est créé progressivement avec les événements de la terminaison du régime de retraite Stadacona n'était plus ancré sur les standards de l'encadrement institutionnel des régimes de retraite à prestations déterminées. En effet, bien que rendant disponible un volume important de documents, la reddition institutionnelle de comptes ne pouvait pas fournir aux participants retraités l'information nécessaire à la compréhension de ces événements ni à celle de leurs conséquences sur la gouvernance financière de leur régime et de son risque. La paucité de l'information événementielle depuis la décision judiciaire accordant la protection de la société Papiers White Birch sous la LACC jusqu'aux négociations de la convention collective confirmant la terminaison du régime de retraite Stadacona aurait difficilement pu permettre aux participants retraités de surmonter leur insécurité quant à l'avenir financier de leur régime de retraite. D'ailleurs, le juge Émond relève à cet égard toute la singularité de l'événement de la signature par les participants retraités de la quittance exigée par l'employeur pour finaliser la mise en place de nouvelles conditions de travail contenues dans une lettre d'entente⁸⁶, y compris la terminaison du régime de retraite Stadacona et son remplacement par un régime à prestations cibles. Cette lettre avait des conséquences

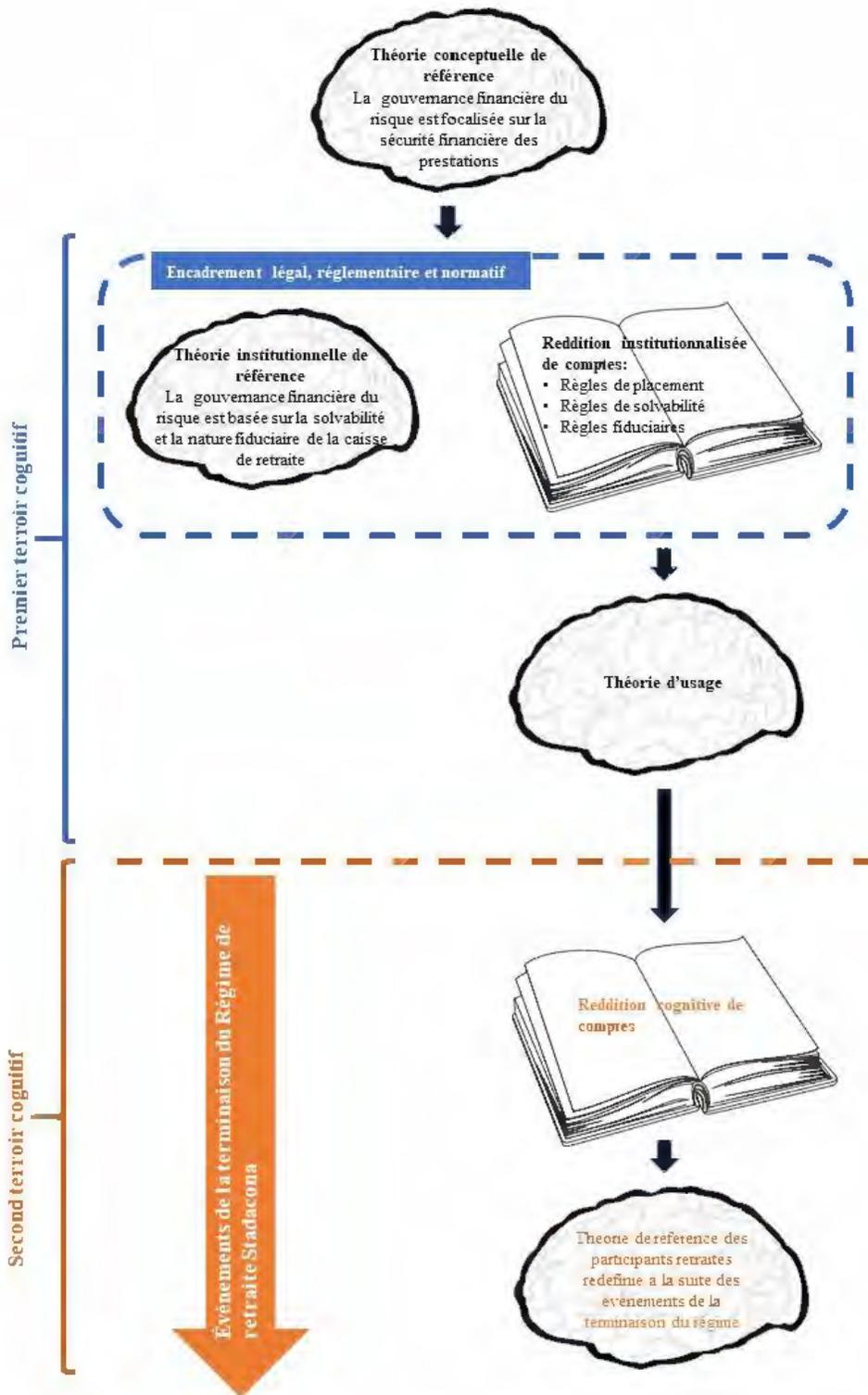
⁸⁶ L.R.Q., c. R-15.1, art 228.1.

importantes pour les participants retraités, car elle confirmait la cristallisation de la situation déficitaire de solvabilité aux fins du calcul de leurs prestations de retraite. Malgré tout, ils n'ont eu droit qu'à une version caviardée de cette lettre⁸⁷.

La constatation des événements de la terminaison du régime de retraite Stadacona nous amène à penser que les participants retraités ont pu migrer vers un nouveau terroir cognitif au fur et à mesure qu'ils se requestionnaient sur la situation véritable du risque du mécanisme d'épargne que représente leur régime de retraite. Comme l'illustre la figure 4.2 de la page suivante, qui bonifie la précédente figure (4.1), ces événements nous permettent alors d'échelonner le cas en deux sous-cas. Le premier de ces sous-cas serait un terroir cognitif où la reddition institutionnelle de comptes correspond à un traitement standardisé de l'information remise aux participants retraités. Ces derniers auraient alors l'occasion de développer une théorie d'usage qu'ils maîtriseraient plus ou moins consciemment. Le second sous-cas serait le terroir cognitif se caractérisant par des processus non standardisés de traitement de l'information au moyen desquels ils feraient face aux événements de la terminaison ainsi qu'à leurs conséquences en matière de gouvernance financière du risque. La section suivante sera l'occasion pour nous de poursuivre ce travail empirique afin de confirmer nos hypothèses compréhensives au moyen d'entrevues avec des participants retraités du régime de retraite Stadacona.

⁸⁷ C'est grâce à un jugement de mars 2013 que le juge désigné au dossier de la restructuration leur a donné raison et a ordonné à la Société Papers White Birch de leur remettre une copie non caviardée de cette lettre d'entente. La société a porté ce jugement en appel, mais cet appel a été rejeté.

Figure 4.2



4.6. Les constats empiriques

Pendant longtemps, les participants retraités du régime de retraite Stadacona auraient exploité le terroir cognitif que leur offrait l'encadrement institutionnel des régimes de retraite à prestations déterminées. En matière de gouvernance financière du risque, les standards décisionnels correspondaient à ceux véhiculés par cet encadrement par la reddition institutionnelle de comptes. Au cours des années 2000, la publication des résultats financiers du régime ne soulevait pas d'inquiétudes. Sans être complètement solvable, le régime présentait un ratio de solvabilité qui dépassait les 90 %. Par ailleurs, la gouvernance financière du risque pendant cette période autorisait déjà la prise de risque financier en contravention des principes défendus par la théorie de référence conceptualisant un régime à prestations déterminées. Ce ne fut pas sans conséquence, car à compter de 2008, la situation financière du régime s'était détériorée avec l'avènement de la crise financière d'envergure mondiale. Le ratio de solvabilité de 71 % au 31 décembre 2010 chiffrait cette détérioration et les événements de la terminaison ne faisaient rien pour améliorer la situation financière du régime, bien au contraire.

Alors que la théorie d'usage des participants retraités pouvait leur laisser croire aux prestations de retraite sécurisées et à la pérennité de leur régime, notre analyse documentaire a permis d'énumérer des événements qui allaient représenter la matérialisation de plus en plus évidente du risque de la politique de placement du régime en plus du risque rattaché à la créance sans cesse croissante de l'employeur envers la caisse de retraite du régime. Avec cette nouvelle information, les participants retraités ont pu remettre en question la compréhension initiale qu'ils avaient de leur régime de retraite. À partir de l'exercice empirique que nous entreprenons à cette section, nous serons en mesure de valider ou non cette remise en question en plus de détailler la mise en œuvre des fonctions d'apprentissage et de communication pour le développement de leur nouvelle compréhension qui sera comparée à la théorie institutionnelle de comptes, puis à celle conceptuelle.

Afin de réaliser notre exercice empirique, nous avons choisi d'inviter des participants retraités du régime de retraite Stadacona, aussi membres du Regroupement, à participer à une entrevue. Le déroulement de ces rencontres était planifié grâce à un cahier d'entrevue (Annexe C). Ce cahier contient en première partie un texte de présentation sommaire de notre recherche, ce qui nous a été utile pour nous assurer de faire la même présentation introductive à chacune des entrevues. La deuxième partie du cahier est le questionnaire préparé pour l'entrevue de format semi-dirigé. Ce questionnaire a été aménagé en trois parties, chacune d'elles ciblant plus particulièrement une hypothèse. Chaque participant retraité a été invité séparément et nous avons nous-mêmes supervisé le déroulement de l'entrevue. Notre étude étant de portée longitudinale, le cahier d'entrevue et les questions qu'il contient mettent en scène des situations qui se sont échelonnées à compter de l'année 2003, soit depuis que la société Papiers White Birch est détenue par le propriétaire qui a lancé sept années plus tard la démarche de restructuration financière, avec pour conséquence la terminaison du régime de retraite Stadacona.

Les répondants à nos questions d'entrevue ont été choisis parmi ceux qui souhaitaient participer à notre recherche. Cet intérêt s'est manifesté principalement parmi les participants retraités qui ont joué un rôle particulièrement important à l'égard du Regroupement. Ceux-ci peuvent avoir une compréhension plus étendue en comparaison avec un échantillon regroupant des répondants choisis entièrement au hasard. Aux fins de notre analyse qualitative et compréhensive, cette situation n'est pas particulièrement problématique du fait que l'objectif de notre démarche empirique consiste à évaluer l'évolution de la compréhension des participants retraités d'un terroir cognitif à un autre et non pas simplement à faire une évaluation de l'amplitude de celle-ci. De plus, le nombre de répondants retenu pour notre recherche n'a pas été prédéterminé : ce sont finalement dix entrevues qui ont été réalisées après le constat que le matériau empirique n'évoluait plus significativement. Par ailleurs, en description de notre échantillon, nous avons des répondants âgés de 63 à 78 ans, au moment des entrevues. Parmi eux, la prise de retraite la plus hâtive a eu lieu en 2001 et la plus tardive en 2009. Conséquemment, cet échantillon

regroupait des participants retraités qui avaient tous eu à la fois un statut de travailleur et de retraité au cours de la période couverte par notre enquête.

Cette enquête visait à tester trois hypothèses. La première hypothèse se base sur le fait que la reddition institutionnelle de comptes en matière de gouvernance financière du régime de retraite Stadacona serait représentative d'un terroir cognitif à l'intérieur duquel se produiraient les processus standardisés d'apprentissage et de communication. Les participants retraités exploiteraient alors une théorie d'usage qui se maintiendrait jusqu'au moment où ils doivent faire face à des événements comme ceux de la terminaison de leur régime, ce qui pourrait les conduire dans un nouveau terroir cognitif. La seconde hypothèse est élaborée sur le fondement qu'un nouveau terroir cognitif se serait établi, mettant en scène de nouveaux processus d'apprentissage et de communication employés par les participants retraités. Grâce au déploiement de ces processus cognitifs, ces derniers seraient alors en mesure de développer la théorie de référence ayant servi à la préparation de la reddition institutionnelle de comptes en matière de gouvernance financière. S'il existe bien une différence entre leur théorie de référence et la théorie d'usage qu'il maîtrisait auparavant, cela voudrait dire que la reddition institutionnelle de comptes produit un problème de congruence. Finalement, la troisième hypothèse explore les conditions d'apprentissage et de communication qui permettraient aux participants retraités de développer une compréhension équivalente à la théorie conceptuelle de référence. Cette théorie serait suffisamment élaborée pour leur permettre de découvrir, s'il y a lieu, le bris de logique interne en la comparant à la théorie institutionnelle de référence⁸⁸.

4.6.1. Les constats tirés de l'exercice de confirmation empirique de la première hypothèse

La reddition institutionnelle de comptes des régimes de retraite à prestations déterminées, parmi lesquels se trouve le régime de retraite Stadacona, est associée à l'encadrement formel

⁸⁸ À l'annexe C, dans le cahier d'entrevue, les trois hypothèses de recherche sont désignées par H1, H2 et H3, respectivement.

usuel de la gouvernance financière de ce type de régime. Cet encadrement prévoit l'application de nombreuses règles légales et réglementaires auxquelles est soumis un régime de retraite à prestations déterminées. Notre première hypothèse est dirigée vers l'observation de ce que les participants retraités ont pu faire de l'usage de ces règles au moyen de leurs processus d'apprentissage et de communication. S'il s'agit bien de processus cognitifs standardisés, cela permettrait de relier les décisions des participants retraités vers le terroir cognitif dans lequel serait exploitée leur théorie d'usage en matière de gouvernance financière de leur régime de retraite. En complément, il s'agit de comprendre dans quelle mesure cette théorie d'usage et les processus cognitifs auxquels elle est appariée auraient pu se maintenir au fur et à mesure que les événements de la terminaison sont survenus. Sinon, ces événements pourraient les conduire à l'intérieur d'un nouveau terroir cognitif. Les réponses obtenues aux huit premières questions du cahier d'entrevue sont dédiées à faire les constats liés à cette hypothèse.

Aux fins de l'explicitation de la théorie d'usage, les répondants ont été sollicités en premier lieu à réfléchir sur leur participation précédant les événements de la terminaison et à formuler les premiers commentaires à partir de cette réflexion : « *Theories-in-use are the often tacit cognitive maps by which human beings design action. Theories-in-use can be made explicit by reflecting on action. [...] Becoming an action scientist involves learning to reflect on reflection-in-action, making explicit the theories-in-use that inform it [...]* » (Argyris, Putnam et McLain Smith, 1985, p. 82). La majorité des répondants ont répondu qu'ils avaient théorisé leur régime de retraite à prestations déterminées comme un instrument permettant de garantir la sécurité financière à leur retraite. Parfois, ils inféraient la sécurité financière par le fait qu'un régime de retraite à prestations déterminées comme le leur constituait un moyen organisé d'épargne, sous la supervision d'un organisme d'État, soit Retraite Québec (Régie des rentes du Québec). Des expressions métaphoriques donnant aussi des indices quant à l'appréciation de la sécurité financière ont été formulées, l'un qualifiant cet instrument de retraite de « plus belle voiture », l'autre les prestations versées par cet instrument comme étant « coulées dans le béton ».

Selon les propos rapportés, quelques répondants se sont fait confirmer la sécurité financière que pouvait apporter leur régime de retraite par des conseillers financiers. Peut-être en empruntant eux-mêmes le même discours institutionnalisé que ces répondants, ces derniers leur répétaient qu'il n'y avait aucune inquiétude à avoir quant aux versements des prestations de retraite d'un régime de retraite à prestations déterminées. Plusieurs répondants ont ajouté qu'un tel régime de retraite permettait le versement de rentes dites viagères à partir d'une formule de prestations préalablement convenue dans le texte officiel du régime. Selon eux, une fois le montant correspondant au premier versement connu, il ne pouvait plus varier autrement qu'en fonction de l'indexation. Pour certains, la situation financière d'un participant retraité d'un régime à prestations déterminées se comparait à celle d'un épargnant qui, au moment de sa retraite, se voit acheter une rente viagère offerte par une compagnie d'assurance.

Le propos était légèrement différent pour deux d'entre eux. Ces derniers avaient en effet intégré partiellement l'enjeu du provisionnement du régime de retraite dans leur théorie d'usage d'un régime de retraite à prestations déterminées. Leur compréhension était qu'il fallait tenir compte de l'état du provisionnement du régime au moment de leur départ à la retraite pour ajuster le montant de leurs prestations à recevoir. Par exemple, si la caisse de retraite permettait de provisionner la valeur de toutes les prestations à verser dans le futur par le régime à la hauteur de 92 %, c'est ce pourcentage qui serait alors appliqué pour ajuster le montant des prestations initialement calculé au moyen de la formule convenue selon les modalités prévues au régime de retraite Stadacona. Par ailleurs, si la sécurité financière pouvait être influencée par le phénomène du provisionnement, ce n'était plus le cas pour la suite du versement de leurs prestations de retraite. En effet, les deux derniers répondants établissaient à l'intérieur de leur théorie d'usage que leurs prestations, une fois l'ajustement initial effectué, allaient recevoir des montants en fonction de la modalité d'indexation de leur régime de retraite.

En deuxième lieu, de manière plus directement liée à la reddition institutionnelle de comptes, nous avons voulu connaître davantage la théorie d'usage des répondants, qu'ils ont pu développer à la suite de la consultation de documents formels et standardisés d'information faisant le suivi de la situation financière de leur régime de retraite. Le document le plus cité à cet égard était le relevé individuel de participation. Ce document, reproduit à peu près dans le même format d'année en année, s'annonce comme un relevé qui « [...] renseigne sur les prestations auxquelles vous aurez droit en vertu du *Régime de retraite des employés syndiqués de Stadacona* en date du 1^{er} janvier [...] »⁸⁹. Pour les répondants, la section du relevé la plus consultée était aussi celle qui validait le premier énoncé de leur théorie d'usage en matière de sécurité financière dont nous avons fait mention aux paragraphes précédents. Intitulée « Vos prestations de retraite – votre rente », cette section chiffrait le montant de prestations en y ajoutant la mention que « Vous continuerez de recevoir votre rente chaque mois jusqu'à votre décès [...] ». C'est à cette mention que se référaient les répondants pour appuyer leurs dires.

Une autre section du relevé fait état de la situation financière de leur régime de retraite. Pour les répondants retraités qui avaient déjà soulevé la problématique du provisionnement dans le calcul de leurs prestations de retraite, le degré de solvabilité qui s'est maintenu longtemps au-delà des 90 % n'était pas assez détérioré pour les inquiéter. Quant aux autres, il apparaît qu'ils avaient dissocié le calcul de leurs prestations de cet état du provisionnement de leur régime, n'y voyant qu'un contexte administratif et technique. Sans prétendre qu'il s'agit du seul facteur pouvant justifier cette compréhension précise, il est intéressant de constater la variante rédactionnelle en matière de communication. La situation financière du régime et l'état de son provisionnement sont présentés de manière agrégée et impersonnelle, à l'échelle du régime de retraite, alors que la précédente section rend personnel le message en chiffrant le montant de prestations de retraite du participant retraité recevant le relevé.

⁸⁹ Voir à l'annexe A un exemple de relevé personnel de retraite pour l'année 2010. Le caractère en italique est reproduit à partir du document original.

Une autre façon pour les participants retraités de développer leur compréhension à partir de la reddition institutionnelle de comptes était d'assister aux assemblées annuelles de leur régime. À cet égard, seulement quelques répondants ont dit avoir participé à plus qu'une de ces assemblées. Premièrement, il semble que ces rencontres n'aient pas eu l'utilité informationnelle généralisée comme le prévoyait l'encadrement légal et réglementaire. Même ceux qui ont assisté ont dans plusieurs cas questionné leur utilité. Un des répondants, particulièrement assidu à ces assemblées, a formulé le commentaire que la documentation associée à l'assemblée annuelle lui était fournie peu de temps avant sa tenue et que les questions qu'il posait sur la situation financière du régime n'étaient pas répondues à sa satisfaction. Notamment, il était déçu de ne pas entendre les experts invités aux assemblées se prononcer sur les effets éventuels de la solvabilité imparfaite du régime sur ses prestations de retraite. Deuxièmement, même si on peut s'interroger sur le déroulement normal des assemblées et celui en temps de crise, un répondant a quand même soulevé le caractère standardisé et procédural de l'assemblée, qui dominait par rapport aux discussions plus substantielles quant à la situation financière risquée du régime de retraite, *plus particulièrement pendant la période des événements de la terminaison*. Le peu de publicité quant à la tenue de l'assemblée annuelle ainsi que le peu d'attention accordée à publiciser sa pertinence en matière informationnelle ont aussi été formulés comme commentaires. Ceci soulève la question de savoir si la standardisation aurait ici pu servir d'écran à un partage d'information plus substantiel comme requis dans telles circonstances.

En troisième lieu, ce qui semble confirmer le contexte standardisé de la gouvernance financière du régime de retraite Stadacona avant les événements de la terminaison, c'est aussi par la constatation *a contrario* qu'il n'existait vraisemblablement pas de processus d'apprentissage et de communication pouvant se qualifier de non standardisés pendant cette période. Ainsi, nous n'avons pas recueilli d'indications significantes à l'effet que les répondants aient cherché à s'informer autrement que par la documentation officielle préparée pour rendre institutionnellement compte. Notamment, il ressort des entrevues que peu de relations communicationnelles étaient établies directement entre les répondants. En

ce qui a trait aux relations plus formelles qui pouvaient se justifier par les responsabilités de ceux-ci, parmi lesquelles celles de l'administration fiduciaire au comité de retraite, il en existait peu en dehors du contexte des négociations de conventions collectives. D'ailleurs, ces dernières ont été désignées pour un grand nombre des participants retraités comme le seul véritable moment où les régimes de retraite faisaient l'objet de discussions élargies. Malheureusement, ces discussions concernaient moins la gouvernance financière du régime que sa place dans l'ensemble des mesures de rémunération, celle-ci pouvant varier par l'introduction de mesures bonifiées de retraite.

Nous avons constaté que des rencontres ont bel et bien eu lieu à quelques occasions entre les répondants. Celles-ci auraient pu apporter une évidence que les processus non standardisés d'apprentissage et de communication auraient pu jouer un rôle dans le développement de leur théorie d'usage. Mais selon nos observations, ces rencontres ont été utiles pour certains répondants pour faire l'évaluation financière de leurs prestations plutôt que pour en connaître davantage sur le mécanisme financier que représentait leur régime de retraite à prestations déterminées.

En dernier lieu quant au maintien de la théorie d'usage avec laquelle les répondants s'étaient accoutumés dans le contexte de la reddition institutionnelle de comptes, il a été observé qu'ils ne s'étaient pas significativement approprié la terminologie formelle de la gouvernance financière de leur régime de retraite, comme celle en lien au provisionnement, qui caractérise la documentation de l'encadrement légal et réglementaire. À l'égard de cette documentation formelle, il apparaît ainsi que le critère sémiotique selon lequel la communication est adaptée au niveau de compréhension des lecteurs, cette fois-ci les répondants, n'a pas été retenu.

Pour résumer les propos recueillis de nos entretiens jusqu'à maintenant, il y avait la compréhension par la théorie d'usage que le régime de retraite Stadacona pouvait se qualifier de sécuritaire avec pour seule véritable explication la définition retenue d'un

régime de retraite à prestations déterminées. Ainsi, à l'exception de deux participants qui comprenaient, en partie du moins, les effets de l'enjeu de solvabilité d'un régime sur le calcul de leurs prestations, les montants versés par le régime étaient compris comme ceux découlant nécessairement de l'application des modalités définissant formellement la promesse de retraite. Conséquemment, l'usage de la reddition institutionnelle de comptes ne semble pas avoir provoqué de remise en question de cette compréhension.

Une autre manière de confirmer ou d'infirmer que la théorie d'usage est bien dépendante des processus cognitifs standardisés à l'intérieur du premier terroir cognitif est d'évaluer que leur compréhension a changé au fur et à mesure que les événements de la terminaison du régime déstandardisaient le contexte de sa gouvernance financière. Dans la suite de l'exposé, nous présentons la revue des événements qui ont pu entraîner les répondants à questionner leur compréhension initiale de la sécurité financière que procurait le régime de retraite Stadacona.

L'événement le plus hâtif qui a entraîné un changement de comportement informationnel pour un répondant en particulier a été celui de son départ à la retraite. Ce dernier a expliqué que son intérêt est venu au moment où il a réalisé que ses prestations de retraite devenaient « [...] la source principale de revenu ». Par contre, nous n'avons pas constaté chez lui d'indication voulant qu'il remît en question sa compréhension initiale.

Deux événements de la terminaison du régime de retraite Stadacona ont toutefois bouleversé la compréhension de plusieurs répondants. Ainsi, la décision du propriétaire de la société Papiers White Birch de lancer la restructuration financière, suivie de celle de suspendre les cotisations d'équilibre qu'il devait verser, semblent avoir été marquantes, car ils ont fait la remarque qu'ils ne pouvaient plus continuer d'affirmer dès lors que leur régime leur procurait la sécurité financière. Notamment, à la suite de ces événements, un des répondants s'est interrogé sur la capacité de la caisse de retraite à verser ses prestations alors que celle-ci lui apparaissait comme une « [...] piscine qui ne se remplit pas, mais se vide ». Autrement

dit, la « piscine » ne recevait pas les cotisations requises alors que le paiement des prestations se poursuivait sans réduction. Un autre répondant a formulé une autre métaphore semblable en comparant cette fois-ci la caisse de retraite à un compte de banque : si le compte continue d'être débité avec le versement des prestations sans être crédité par des sommes comme les cotisations d'équilibre de l'employeur, il ne pouvait penser autrement qu'à une éventuelle insuffisance de fonds.

Le quatrième événement que nous exposons est celui du rappel de la lettre de crédit par le comité de retraite. Cet événement a représenté pour un des répondants le premier signal que le régime de retraite Stadacona n'était pas le mécanisme de retraite qui pouvait répondre aux aspirations de sécurité financière véhiculées dans le discours institutionnel de la gouvernance financière du régime. Pour ce répondant, les mesures de provisionnement ont commencé à avoir du sens avec la survenance de cet événement.

À partir des commentaires recueillis de nos entrevues, nous observons que les mesures de provisionnement sont devenues la cible de l'attention d'encore plus de répondants au moment d'un autre événement. En effet, les conditions d'achat de la société Papiers White Birch étaient rendues publiques au moment d'une présentation syndicale au mois d'avril 2011 et, il faut le rappeler, une de ces conditions était de terminer le régime de retraite Stadacona. Pour ces répondants, c'était le moment où leur compréhension initiale de garantie financière basculait à celle de se demander dans quelle mesure le niveau de solvabilité allait influencer leurs prestations de retraite si leur régime devait se terminer. L'un d'eux nous a informé que son désarroi avait été à ce point important qu'il a fait de la compréhension de son régime de retraite un défi intellectuel à relever, un savoir qu'il a exploité par la suite par son rôle actif auprès des autres participants retraités.

Nous constatons également que les répondants ne sont pas restés passifs dans le contexte de la remise en question de leur théorie d'usage du régime de retraite Stadacona en créant le Regroupement. Le moment de fonder ce regroupement apparaît comme celui où ils ne

voyaient plus le moyen de poursuivre le développement de leur compréhension par les canaux informationnels formels prévus dans le cadre de la gouvernance institutionnelle de leur régime. Plus encore, certains répondants ont mentionné que le Regroupement avait aussi servi d'organisme entremetteur entre les participants retraités et les autorités politiques, ou encore entre ces participants et Retraite Québec (Régie des rentes du Québec). D'après eux, ces rencontres avaient été utiles au plan informationnel, mais, par-dessous tout, elles leur avaient permis de faire le constat des limites que pouvaient représenter le cadre de gouvernance des régimes de retraite à prestations déterminées au Québec. Ces limites leur apparaissaient encore plus évidentes dans le contexte où les autorités réglementaires ne sont pas intervenues au moment de la restructuration de leur régime de retraite.

Toujours à la suite de la création du Regroupement, le témoignage des répondants tend à confirmer que ce n'étaient plus les instruments standardisés de la reddition institutionnelle de comptes qui étaient au cœur de l'information de la gouvernance financière de retraite. Ainsi, en lieu et place des relevés personnels de participation ou encore des assemblées annuelles, ils voyaient les rencontres plutôt informelles entre membres du Regroupement comme leur principale source d'information. Autrement dit, le Regroupement devenait plus qu'une entité pouvant ester en justice au nom des retraités, à compter de juillet 2011, en accaparant le rôle de « [...] source cruciale d'information » à « [...] peu de coûts ».

Les commentaires des répondants quant à la contribution du Regroupement sur leur apprentissage autant que sur les échanges informationnels entre eux sont assez généralisés pour nous laisser penser au phénomène de communauté d'apprentissage. Le court extrait suivant de Wenger (1999) pour décrire ce phénomène moins formalisé et moins institutionnalisé offre un potentiel intéressant de description de la dynamique cognitive et sociale produite par le Regroupement, telle qu'observée :

« Being alive as human beings means that we are constantly engaged in the pursuit of enterprises of all kinds, from ensuring our physical survival to seeking the most lofty pleasures. As we define these enterprises and engage in their pursuit together, we interact with each

other and with the world and we tune our relations with each other and with the world accordingly. In other words, we learn. » (p. 45)

À titre de membres d'une communauté d'apprentissage, les participants retraités du régime de retraite Stadacona devenaient ainsi ceux qui « [...] *share a concern, a set of problems, or a passion about a topic, and who deepen their knowledge and expertise in this area by interacting on an ongoing basis* » (Wenger, McDermott et Snyder, 2002, p. 4). Les répondants nous laissent entendre, qu'ils en sont venus, après les événements de la terminaison de leur régime, à croire que celui-ci n'était pas le mécanisme de retraite sécuritaire que suggérait leur théorie d'usage. Plus encore, leurs témoignages tendent à confirmer qu'ils n'ont pas laissé la situation d'incompréhension perdurer. Grâce au Regroupement, ils se sont solidairement placés eux-mêmes à l'intérieur d'un nouveau terroir cognitif où la reddition cognitive de comptes ne correspondait plus à celle institutionnelle. En agissant ainsi, ils faisaient appel à leur capacité commune de formuler de nouvelles explications sur ce que pouvait finalement représenter la gouvernance financière d'un régime de retraite à prestations déterminées comme le régime de retraite Stadacona.

4.6.2. Les constats tirés de l'exercice de confirmation empirique de la seconde hypothèse

En mettant en place une communauté d'apprentissage par la voie du Regroupement, les participants retraités se sont finalement ouverts à de toutes nouvelles activités cognitives qui n'étaient plus celles promues par l'encadrement institutionnel des régimes de retraite à prestations déterminées. Alors qu'ils avaient formulé une théorie d'usage qui présentait leur régime de retraite comme sans risque, nous venons de constater qu'au moment où survenaient les événements de la terminaison, cette théorie de compréhension s'invalidait. Les nouveaux processus d'apprentissage et de communication qu'ils ont déployés pour ce faire les ont conduits à l'intérieur d'un nouveau terroir cognitif. Selon notre seconde hypothèse, les participants retraités seraient alors en mesure de développer une théorie de

référence qui pourrait s'approcher de celle ayant servi à la préparation de la reddition institutionnelle de comptes en matière de gouvernance financière.

À la troisième section du chapitre nous avons montré que la théorie institutionnelle de référence prévoit des modalités qui n'éliminent pas complètement le risque, mais qui promeuvent une tolérance quant à la possibilité de trouver un arbitrage entre le rendement et le risque profitable sur le plan financier. Pour faire le lien entre cette réalité financière de risque tout en conservant la définition sécurisante d'un régime de retraite à prestations déterminées, il faut présupposer la pérennité du régime. Ceux qui s'appuient sur l'encadrement légal et réglementaire pour diriger la gouvernance financière d'un régime de retraite à prestations déterminées le font implicitement, ce qui n'est pas bien utile aux fins de la pédagogie de ceux concernés par cette gouvernance. Nous allons nous servir des différents points qui caractérisent la théorie institutionnelle de référence pour exposer dans quelle mesure les répondants ont pu établir une compréhension de cette théorie.

Premièrement, lorsqu'interrogés sur les causes de la terminaison du régime de retraite Stadacona, plusieurs répondants ont formulé qu'ils ont été pris par surprise par le fait qu'un régime de retraite à prestations déterminées comme le leur pouvait comporter un risque financier aussi élevé. Alors qu'ils appréciaient au départ l'encadrement légal et réglementaire comme le gardien ultime de la sécurité financière promis par la nature même de ce type de régime, ils se rendaient à l'évidence que cet encadrement ne l'était pas. Certains des répondants ont fait mention que les discussions qui portaient sur le risque étaient celles traitant de la politique de placement de la caisse de retraite.

Puis, si le risque du régime avait déjà été perçu par certains, et ce, bien avant les événements de la terminaison, il n'y voyait pas un enjeu financier aussi crucial que celui de la survie de leur régime de retraite, autrement celui de « perdre son fonds de pension ». Même ceux qui avaient déjà fait état de la réduction des prestations en fonction du niveau de solvabilité du régime au moment de la prise de retraite, ce qui les rendait conscients de la situation de

risque du régime jusqu'à un certain point, n'avaient imaginé au départ que le risque qui aurait été utile à suivre n'était finalement pas ce qui faisait l'objet de discussions dans la gouvernance financière du régime de retraite Stadacona.

Deuxièmement, certains répondants ont émis des commentaires sur la question de la solvabilité de leur régime de retraite. N'y voyant au départ qu'un suivi financier plutôt technique, la solvabilité est devenue la « question de l'heure ». Avec ce qui s'est produit dans leur régime de retraite, plusieurs avaient maintenant compris pourquoi l'évaluation de la solvabilité était aussi qualifiée de celle de terminaison, comme c'est le cas dans le rapport remis au moment de l'assemblée annuelle du régime (Annexe B). Les calculs aux fins de la solvabilité sont bien reconnus sur le plan légal et réglementaire⁹⁰, mais nous constatons à partir des propos des répondants que ces derniers n'avaient pu faire le lien, avant les événements de la terminaison, entre ces calculs et la situation globale du risque du régime de retraite Stadacona. Ce lien était dorénavant mieux compris, comme le témoignage d'un des répondants le formule bien : « [...] le risque augmente quand la solvabilité est moins bonne. »

À cet égard, la reddition institutionnelle de comptes ne fait pas de lien formel entre une mesure de solvabilité et la possibilité de fermeture d'un régime de retraite à prestations déterminées. Pour un répondant en particulier, la théorie institutionnelle de référence lui semblait même faire un pas inverse par le fait que des modifications ont été apportées à l'encadrement légal et réglementaire afin d'assouplir les contraintes en lien à ces mesures, notamment par le prolongement de la cédule d'amortissement des cotisations additionnelles à verser par l'employeur à la caisse de retraite lorsqu'une situation déficitaire du régime survient. Les modifications légales et réglementaires qui ont permis que les régimes de retraite d'entreprises du secteur des pâtes et papiers puissent refaire des calculs de

⁹⁰ Loi sur les régimes complémentaires de retraite (L.R.Q., c. R-15.1, art 204 à 207.6). Également, il y a les articles 63 à 66 du Règlement sur les régimes complémentaires de retraite (RRQ, c R-15.1, r 6).

solvabilité en prolongeant les cédules d'amortissement des déficits⁹¹ sont un exemple qui a été remarqué.

Troisièmement, au-delà de l'information que pouvaient procurer les mesures de solvabilité, aucune disposition n'existe dans l'encadrement institutionnel pour limiter la dégradation de la solvabilité, du moins pour faire contrepoids à l'assouplissement offert selon les modifications précédentes. Des répondants constataient que la situation de la solvabilité de leur régime de retraite se détériorait et des montants de plus en plus élevés à verser par l'employeur dans le cas d'un régime à solde du coût comme c'est le cas pour le régime de retraite Stadacona. L'un d'eux a même fait preuve de compréhension plus élargie en associant le risque non seulement à cette dégradation, mais également à la capacité de l'employeur de tenir à ses engagements de retraite : « Le risque dépend du provisionnement [...] puis de la situation économique de la compagnie à moyen terme pour verser les sommes dues au régime. [Par exemple], l'usine pas entretenue ne durera pas 15 ans. »

Quatrièmement, des commentaires de répondants concernent l'état de gouvernance de leur régime de retraite à prestations déterminées impliquaient également que le risque du régime n'était pas le fruit du hasard, mais bien lié à des décisions financières particulières que la théorie institutionnelle de références avait rendues possibles. Selon l'encadrement légal et réglementaire, la gouvernance financière du régime de retraite Stadacona impliquait dans les faits plusieurs parties prenantes. Alors qu'ils avaient au départ l'impression que cela était en quelque sorte un gage de protection financière, des répondants ont réalisé au fur et à mesure que les événements de la terminaison s'enchaînaient que ces parties prenantes ne poursuivaient pas les mêmes intérêts. Entre autres, plusieurs ont reconnu par la suite que c'était l'employeur qui avait implicitement un rôle prédominant à l'intérieur de cette gouvernance. L'un des répondants a formulé un commentaire assez affirmatif en constatant que c'est à l'initiative de la société Papiers White Birch qu'ont été obtenues la protection

⁹¹ Loi permettant l'établissement de régimes de retraite à prestations cibles dans certaines entreprises du secteur des pâtes et papiers (L.R.Q., chapitre 32).

juridique de la LACC et la suspension des cotisations d'équilibre qu'elle devait verser à la caisse de retraite : « L'employeur devait mettre beaucoup d'argent [et] s'en est libéré. » Un autre répondant a rappelé que la société avait même réussi à valider ses demandes en justice alors qu'elle poursuivait le paiement de « frais fixes », en référence aux frais de gestion de plus de 40 millions de dollars que la Société Papiers White Birch a déboursés à ses propriétaires en 2010 et 2011 (Côté, 2015, p. 114).

D'un point de vue plus général, plusieurs avaient un malaise à ce que l'employeur soit autant favorisé par l'autorité qui leur était conférée dans le cadre de la gouvernance financière du régime de retraite Stadacona alors que c'étaient eux, les bénéficiaires. Aux yeux de quelques-uns, le déroulement des travaux du comité de retraite ou encore la façon de nommer à ce comité les membres ayant acquis une certaine légitimité dans le domaine financier et de la retraite étaient démonstratifs de leur position d'autorité. Tout en appliquant les règles institutionnelles, cela leur conférait une influence disproportionnée dans les activités du comité de retraite, l'un deux avançant même que ce comité était « contrôlé par l'employeur ».

Cinquièmement, nous constatons que le rôle de surveillance de Retraite Québec (Régie des rentes du Québec) n'était pas aussi proactif au cours des événements de la terminaison qu'il pouvait être rigoureux dans le suivi des dispositions légales et réglementaires. Cela a incité l'un des participants à poser la question « pourquoi la Régie des rentes ne réagissait pas? », en référence à l'absence d'interventions juridiques de leur part. Pour un second, c'était une certaine déception de l'apport de cet organisme d'État qui est finalement au cœur d'un « [...] système qui crée de l'espoir au-delà de la réalité ».

Une sixième constatation concerne cette fois-ci la partie prenante à la gouvernance financière que sont les instances syndicales. Selon le schème de gouvernance de retraite promu par l'encadrement légal et réglementaire, ce sont les syndicats qui représentent tous les participants au régime de retraite, tant ceux actifs que retraités. Malheureusement,

plusieurs répondants ont observé que la façon dont les instances syndicales ont agi au moment des événements de la terminaison du régime de retraite Stadacona ne correspondait pas à ce devoir de représentation. Ils avaient ainsi remarqué qu'elles pouvaient tenir une position ferme qui était plutôt favorable à la défense des travailleurs actifs. « Les actifs du régime ont abandonné les retraités », comme le formulait un répondant. Rappelons que c'est d'ailleurs cette constatation qui avait entraîné la création du Regroupement, pour faire finalement « ce que le syndicat ne pouvait faire » quant au soutien accordé à la situation de vulnérabilité financière encore plus grande des participants retraités.

Finalement, la théorie institutionnelle de référence promeut un rôle fiduciaire important au comité de retraite dans la mise en œuvre de la gouvernance du régime de retraite Stadacona. Ils ont été témoins du rôle officiel de ce comité dans le cadre de l'administration, bien que plusieurs d'entre eux sont apparus déçus des limites de ce rôle, notamment en matière de financement de leur régime.

Nous venons d'établir, à cette étape analyse, que les répondants avaient développé significativement, du moins collectivement en communauté d'apprentissage, une compréhension concrète de ce que l'encadrement légal et réglementaire pouvait offrir comme possibilités de gouvernance tout autant que les limites de celle-ci. Alors qu'ils se gouvernaient à partir d'une théorie d'usage avant les événements de la terminaison, ils sont effectivement entrés progressivement à l'intérieur d'un nouveau terroir qui leur a permis d'établir une nouvelle compréhension, qui ressemble à ce que nous connaissons déjà sous le vocable de théorie institutionnelle de référence. Maintenant qu'ils pouvaient reconnaître par cette dernière théorie que leur régime de retraite était finalement un mécanisme d'épargne de retraite à risque, sans aucune garantie de pérennité, ils découvraient qu'ils avaient suivi un encadrement légal et réglementaire qui permettait la tolérance au risque tout en s'appuyant sur une théorie d'usage qui n'était pas aussi catégorique sur la question. Argyris et Schön (1974) ont déjà décrit une telle situation comme porteuse d'un dilemme d'incongruité.

Ce qui accompagne cette évolution de la compréhension, de la théorie d'usage à celle pouvant s'approcher de la théorie institutionnelle de référence, ce sont de nouveaux processus d'apprentissage et de communication par rapport à ceux observés au moment de confirmer la première hypothèse de recherche. À cet égard, d'autres commentaires de répondants se sont d'ailleurs ajoutés au cours de l'exercice de vérification de la seconde hypothèse de recherche. Par exemple, l'un d'eux notait que les participants retraités les plus actifs du Regroupement ont misé sur une façon différente de faire la reddition de comptes, passant « [...] nombre d'heures à expliquer le fonctionnement de leur régime [et à] aller chercher la pédagogie pour aider la compréhension des membres ». Reflétant les processus informationnels qui avaient cours, d'autres parlaient du Regroupement comme d'une « sentinelle informationnelle » ou encore d'une entité « faisant un suivi organisé » de la situation de retraite. Ces nouvelles observations ajoutent de la crédibilité empirique à l'idée que nous avons déjà soumise, soit que le Regroupement a eu un effet en apprentissage et en communication qui s'apparente à celui produit par une communauté d'apprentissage. En fin de compte, même si la reddition institutionnelle de comptes comme outil informationnel n'a pas changé avec les événements de la terminaison, nous avons constaté, de manière généralisée chez les participants retraités rencontrés en entrevue, une compréhension significativement plus développée de leur régime de retraite tout en lien au rôle joué par le Regroupement. Ce qui nous suggère le phénomène de répertoire partagé de Wenger (1999) pour qualifier le phénomène cognitif du second terroir. Selon ce dernier, « *The repertoire combines both reificative and participative aspects. It includes the discourse by which members create meaningful statements about the world, as well as the styles by which they express their forms of membership and their identities as members* » (p. 83).

4.6.3. Les constats tirés de l'exercice de confirmation empirique de la troisième hypothèse

Nous allons maintenant analyser les propos des répondants pour voir dans quelle mesure les participants retraités ont pu développer une théorie de référence encore plus élaborée, nommée théorie conceptuelle de référence. Grâce à celle-ci, ils pourraient avoir explicité un dilemme de logique interne : un régime de retraite à prestations déterminées est conceptualisé dès le départ comme un mécanisme d'épargne valorisant le plus possible la minimisation du risque afin de mettre en avant-plan la prédétermination des prestations de retraite alors que la théorie institutionnelle de référence encadre un mécanisme qui tolère le risque et même l'instrumente au nom d'un objectif de rendement de la caisse de retraite du régime.

Une telle évolution de la compréhension des participants voudrait dire la mise en œuvre d'un apprentissage à boucle de rétroaction double encore plus important que le précédent. Ce nouvel apprentissage ne serait plus seulement de constater le risque financier qui caractérise la gouvernance actuelle du régime de retraite Stadacona, mais aussi de comprendre ce qu'aurait représenté en matière de cette gouvernance financière l'administration du régime en concordance avec sa conceptualisation. Autrement dit, nous nous interrogeons à cette étape-ci à savoir si les répondants ont exploité suffisamment leur nouveau terroir cognitif pour mettre en évidence les décisions financières qui auraient dû être prises pour en arriver à maîtriser le risque financier que présente un régime de retraite comme celui de Stadacona. Ce ne serait qu'à la suite de cette activité cognitive réussie que le dilemme de logique entre la théorie institutionnelle de référence et celle conceptuelle pourrait se résorber.

L'exercice empirique que nous avons effectué à l'aide de nos entrevues nous a permis de recueillir quelques commentaires pouvant valider le développement d'un savoir expérientiel plus grand que celui représenté par la théorie institutionnelle de référence. Ainsi, afin de mieux apparier la gouvernance d'un régime de retraite à prestations déterminées avec la

façon dont il est conçu, un des répondants a soulevé l'importance de rendre beaucoup plus explicite et courant l'usage d'indicateurs de suivi du risque financier du régime. Selon lui, ces indicateurs devraient décrire plus directement les effets potentiels de la matérialisation de ce risque. Un autre répondant a proposé d'établir un modèle de gouvernance de retraite en tirant une leçon de la façon qu'ont les compagnies d'assurance de gérer leurs placements. Nous complétons ce commentaire en nous référant à la réglementation prudentielle à laquelle sont soumises ces compagnies, ce qui constitue un encadrement du risque plus sévère que celui demandant l'application des règles actuelles de solvabilité selon la gouvernance institutionnelle des régimes de retraite à prestations déterminées.

Selon un troisième répondant, il serait nécessaire que le comité de retraite participe aux décisions financières d'un régime de retraite, impliquant aussi que les membres de ce comité soient mieux formés qu'ils ne le sont actuellement, ce qui ferait en sorte qu'il y aurait : « [...] le gars brillant [qui] n'est pas nécessairement celui qui parle le plus fort. » Finalement, il y a la remarque que la terminaison du régime de retraite Stadacona avait mis en évidence que les cotisations additionnelles à verser par l'employeur pour combler les insuffisances en matière de solvabilité avaient eu pour effet de laisser une partie du financement de la retraite à l'extérieur de la protection fiduciaire, autrement dit « en dehors de la compagnie ». C'est ce que nous avons déjà reconnu lors de notre discussion sur le risque associé à la créance de l'employeur, un risque encore non formellement reconnu par l'encadrement légal et réglementaire.

Bien que présentant un intérêt empirique, ces commentaires sont encore insuffisants pour rendre le verdict empirique que les répondants avaient compris la conception d'un régime de retraite à prestations déterminées. Nous ne pouvons donc affirmer que le dilemme de logique interne a été surmonté. Ce faisant, sur la base de la théorie de référence qu'ils ont développée à ce jour, nous ne pouvons non plus dire que les décisions prises en matière de gouvernance financière du risque leur procureraient la sécurité initialement attendue de leur

régime de retraite, notamment en exerçant autrement la gouvernance que celle prévue institutionnellement.

Parmi les éléments de savoir les plus fondamentaux de la conception d'un régime de ce type qui n'ont pas été soulevés par ces derniers, il y a l'implication de l'arbitrage du rendement et du risque dans toutes les décisions de gouvernance financière, notamment celle de la politique de placement⁹². Comprendre cet arbitrage voudrait dire que les répondants auraient eux-mêmes constaté que la conséquence de la sécurisation financière du régime de retraite Stadacona aurait impliqué de choisir une politique de placement offrant un rendement espéré moins élevé. Ils auraient pu aussi constater que la réalisation d'un rendement moins élevé aurait eu pour conséquence de hausser le financement du régime ou encore de rendre injustifiables les mesures bonifiant les prestations au cours des années. En plus de l'hypothèse de rendement, il y a aussi les effets financiers de choisir les autres hypothèses démographiques et économiques à considérer dans la gouvernance d'un régime de retraite à prestations déterminées.

Somme toute, il semble que les répondants ont bel et bien exploité les processus cognitifs de la reddition de comptes pour élargir, dans une certaine mesure, leur compréhension de la gouvernance financière du régime de retraite Stadacona. Il faut complémentaiement noter que cette dynamique cognitive se poursuit encore aujourd'hui, d'après les propos recueillis. Le Regroupement qui s'était réuni formellement plus de 50 fois entre le moment de sa création jusqu'à la réduction effective des montants de prestations en décembre 2012 continue d'agir comme communauté d'apprentissage dans le domaine de la retraite. Dans le sens des propos de Kolb (1984), l'apprentissage n'implique pas seulement la compréhension chez les décideurs, mais également une volonté affirmée de transformer

⁹² En plus de la politique de placement, il y a également la politique de financement qui est à considérer depuis les modifications légales et réglementaires relatives aux régimes de retraite complémentaires en 2015. Cette dernière politique est établie pour expliciter le lien entre les objectifs de financement d'un régime de retraite à prestations déterminées et les risques pouvant influencer sur son financement (L.Q. 2015, c. 29).

leurs actions. Dans l'étude de notre cas, cette volonté se retrouve encore aujourd'hui dans les actions des participants retraités, visant à changer le cadre institutionnel de gouvernance financière des régimes de retraite. C'est notamment le cas avec la démarche de création d'une fédération élargie de retraités afin de soutenir les dossiers de retraite qui les concernent ou encore avec celle de créer un fonds comme le Fonds de garantie des prestations de retraite de l'Ontario. Ce dernier fonds est voué à garantir « un niveau minimal de prestations pour la plupart des régimes de retraite privés d'employeur uniques à prestations déterminées, en cas d'insolvabilité de l'employeur »⁹³.

⁹³ Rapport annuel 2013-2014 de la Commission des services financiers de l'Ontario, p. 8. Fonds créé conformément à la Loi sur les régimes de retraite, L.R.O., c. P.8.

Chapitre 5 : Des contributions à la pensée managériale de l'administration publique

« La complexité organisationnelle nécessite une intelligence partagée entre les unités et entre les hommes qui forment l'entreprise. Elle met en jeu une dimension trop souvent négligée par les sciences du management : les dispositifs cognitifs. »
— Jean-Claude Thoenig et Claude Michaud
Stratégie et sociologie de l'entreprise, 2001

Beaucoup d'efforts ont été faits dans nos sociétés pour apprendre d'événements de corruption ou de malfaisance, et une leçon fondamentale a été de prévoir des mécanismes de contrôle et de reddition de comptes. À cet égard, les observations les plus encourageantes permettent de croire que la reddition institutionnelle de comptes qui s'est développée et instrumentalisée comme mécanisme de contrôle a permis une certaine réussite (Bauhr et Grimes, 2017). L'information relative aux décisions publiques et à leurs résultats est partagée le plus souvent par des individus qui ont acquis une expertise dans leur domaine professionnel respectif en plus de faire l'objet de nombreux exercices de vérification et d'audit. Cette information est alors valorisée par son étendue autant que par son exactitude.

Le problème au cœur de cette thèse vient du constat initial que de nombreux documents gouvernementaux, dont le budget et les comptes publics, bien que fondamentaux au contrôle souverain des citoyens et à leur participation à la vie démocratique, demeurent très peu compris, même après avoir été consultés⁹⁴. Bien entendu, les formations universitaires sont là pour surseoir, du moins partiellement, à cette incompréhension. On ne peut non plus s'attendre à ce que tous comprennent tout. Malgré tout, le problème ne nous apparaît pas

⁹⁴ Voir note 1.

pouvoir être résolu sans jeter un nouveau regard sur l'instrument fondamental de la reddition institutionnelle de comptes et sa préparation. Ce nouveau regard est plus exigeant, car en plus de la disponibilité et de l'exactitude de l'information, il faut se préoccuper de la plus grande clarté informationnelle possible.

L'étude de la clarté informationnelle nous entraîne dans le domaine cognitif de la compréhension humaine. Pour des fins conceptuelles, nous avons délaissé le contexte institutionnalisé de la reddition de comptes pour mettre en évidence la genèse de la compréhension d'un décideur seul, puis au moment où il se place en situation de collaboration avec un autre décideur. En choisissant de collaborer, les deux décideurs que nous présupposons comme des individus à la rationalité limitée, mais à la volonté d'être authentiquement collaboratifs, développeront différemment leur patrimoine informationnel et leur compréhension.

À une échelle cognitive, un individu est vu comme un être accomplissant des processus décisionnels les uns après les autres. Afin de conceptualiser autrement la reddition de comptes, il faut nécessairement prendre ancrage à l'intérieur d'un tel processus. S'il y a des comptes à rendre, c'est que le décideur est passé à l'action. C'est par conséquent à la suite d'une action que la reddition de comptes se prépare. Plus élaborée que la phase reconnue dans les écrits universitaires comme celle de *feedback*, la phase réflexive se définit comme le siège d'une forme plus évoluée de la reddition de comptes et, ultimement, de la clarté informationnelle.

Conséquemment, il est alors possible de dire qu'un décideur qui prépare une reddition de comptes simplement sur la base d'un encadrement institutionnel, sans considération préalable de sa propre phase réflexive, peut difficilement se préoccuper de la clarté informationnelle ou du moins effectuer le traitement de l'information nécessaire pour y arriver. Il sera aussi clair que le dicte le mécanisme institutionnel en place. Le problème de la non-considération de cette phase peut avoir d'autant plus d'effets si celle-ci implique

l'exécution combinée de deux fonctions cognitives, celle de l'apprentissage et celle de la communication. D'entrée de jeu, il faut aussi reconnaître que tout ne peut être institutionnalisé et qu'une partie du travail de l'agent est issue de sa marge de manœuvre et de sa capacité à l'utiliser de manière sensible et éthique (Caron et Giaucque, 2006).

C'est à l'étude de ce problème que nous nous sommes intéressés, c'est-à-dire :

Comment conceptualiser la phase réflexive de l'agent en une forme cognitive de reddition de comptes, complétant son processus de décision par les fonctions d'apprentissage et de communication, aux fins de la compréhension du principal?

La formulation même de cette question de recherche suggère d'abord une réponse de nature conceptuelle et la partie la plus importante de la thèse est consacrée à préciser cette réponse. Nous situant dans la petite communauté informationnelle qu'est la relation d'agence, nous avons défini la fonction d'apprentissage comme le traitement réflexif qu'exécute l'agent après sa décision. Ce traitement circulaire l'amène à alterner des exercices cognitifs d'assimilation et d'accommodation, d'appréhension et de compréhension, jusqu'au point de pouvoir transformer ses actions. Puis, l'agent poursuit consciemment le traitement réflexif de l'information au moment de se coordonner avec le principal par l'exécution de la fonction de communication. Cette dernière fonction, quant à elle, implique deux phénomènes cognitifs particuliers pour s'assurer de la compréhension du message communiqué par le principal. Le premier de ces phénomènes est celui de l'attention portée à la perception par ce dernier alors que le second est rattaché à la préparation d'un message qui tient compte de ses schèmes de pensée constituant son savoir.

Globalement, la modélisation du travail cognitif du décideur et de son rôle d'agent dans le contexte d'une relation d'agence se produit par l'articulation à la fois des fonctions de l'apprentissage et de la communication. D'une part, le décideur confronte différemment l'enjeu de l'apprentissage selon qu'il choisit de passer à l'action au moyen d'une décision

programmée ou encore non programmée. D'autre part, ce dernier ne relève pas de la même façon le défi cognitif de la communication s'il privilégie de transmettre l'information selon un format standardisé ou encore non standardisé. Considérant ces choix, il est possible de cartographier quatre situations types différentes d'apprentissage et de communication et autant de façons de faire la reddition cognitive de comptes.

Ces situations types représentent concrètement des terroirs cognitifs distinctifs que rendent possibles les différentes façons de traiter l'information au moment de rendre compte. Selon l'un ou l'autre de ces terroirs, les schèmes de pensée de l'agent et du principal s'adapteront et se développeront différemment. Les différences entre les schèmes de pensée sont les plus manifestes pour les terroirs qui dépendent des façons les plus opposées de rendre cognitivement compte. En nous référant aux théories de l'action d'Argyris et de Schön (1974) pour désigner les schèmes de pensée, nous associons les théories d'usage au terroir cognitif à l'intérieur duquel les processus de décision et de communication sont standardisés. Pour leur part, les théories de référence ont besoin de la capacité cognitive consciente du décideur, ce qui les situe alors dans le terroir où les processus sont le moins standardisés.

Abba Eban (cité dans Isaacs, 1999) avait constaté que « [...] *we don't know how to think or talk together in a way that summons up our own deeply held common sense, wisdom, and potential* » (p. 2). Nous pensons que la conceptualisation de la reddition cognitive de comptes peut être une réponse sur le comment penser, apprendre et communiquer ensemble. Contribution théorique en soi, cette conceptualisation présente l'originalité d'intégrer notamment les points de vue théoriques de la décision, de l'apprentissage, de la communication et de la psychologie cognitive afin d'introduire « [...] une dimension trop souvent négligée par les sciences du management : les dispositifs cognitifs », pour reprendre quelques mots de l'épigraphe. Nous exposons dans les lignes suivantes trois contributions plus propres à la pensée managériale que permet la reddition cognitive de comptes. La première de ces contributions, qui est liée à l'observation initiale de notre recherche,

représente le piège cognitif que peut constituer la reddition institutionnelle de comptes, telle qu'exemplifiée par les constatations tirées de notre étude de cas.

5.1. Le piège cognitif de la reddition institutionnelle de comptes, un problème préoccupant de l'administration publique

Premièrement, notre travail conceptuel et empirique a été de mettre en évidence les limites de la reddition institutionnelle de comptes. Considérant de telles limites, cette reddition n'est pas l'instrument de transparence qui a fait sa réputation. Alors que le sceau de la transparence est accordé à cette reddition sur la base des critères de divulgation et d'exactitude de l'information, il est possible que ces utilisateurs soient peu capables de comprendre cette information et, pour cette raison, peu capables d'agir grâce à elle, d'où le piège cognitif. Nous en prenons pour preuve la création du poste de Directeur parlementaire du budget à la Chambre des communes dont le mandat est précisément de vulgariser ou de rendre plus claire l'information budgétaire pour les parlementaires (L.R.C., ch. P-1, article 79.01; Levy, 2008).

La reddition de comptes produite dans le cadre de la gouvernance financière du risque du régime de retraite Stadacona de la société Papiers White Birch est un cas patent de ce piège cognitif. Ce cas nous a été utile pour documenter et analyser la clarté informationnelle en conséquence d'une reddition institutionnelle de comptes organisée par les administrateurs publics, par l'encadrement légal et réglementaire des régimes de retraite à prestations déterminées. Selon les renseignements empiriques recueillis, les participants retraités au régime de retraite Stadacona ont fait preuve, dans les activités courantes de la gouvernance financière de risque de leur régime, d'une compréhension limitée du mécanisme financier représenté par un régime de retraite à prestations déterminées. Ce constat est conforme à nos observations initiales de la faible compréhension des citoyens comme de ceux qui participaient à nos formations universitaires sur le sujet de la situation budgétaire et financière du gouvernement du Québec, telle que rapportée par la documentation gouvernementale.

Plus précisément, nous avons formulé au départ l'hypothèse que la reddition institutionnelle de comptes serait représentative d'un terroir cognitif à l'intérieur duquel se produiraient les processus standardisés d'apprentissage et de communication. Le décideur exploiterait alors une théorie d'usage qui se maintiendrait jusqu'au moment où il doit faire face à des événements qui modifient son contexte décisionnel. D'après les résultats obtenus, les participants retraités ont presque unanimement adopté une théorie d'usage qui impliquait que le régime de retraite Stadacona était un mécanisme d'épargne de retraite offrant la sécurité financière. Dès lors, pour eux, les prestations de retraite attendues se calculaient selon les dispositions du régime et pas autrement.

La situation standardisée de la gouvernance financière de risque n'a pas duré. D'après les commentaires recueillis de participants retraités, la reddition institutionnelle de comptes a de moins en moins représenté leur outil informationnel au fur et à mesure que les événements de la terminaison du régime de retraite Stadacona se produisaient. En effet, ces événements, qui ont entraîné la fin officielle du régime en 2015, ont été suffisamment dramatiques pour provoquer une remise en question de la compréhension des participants retraités qui s'était développée jusqu'alors. Pour élargir leur compréhension et ainsi surmonter cette remise en question, ces derniers ont amorcé une nouvelle reddition de comptes, cette fois-ci intégrant des processus non standardisés d'apprentissage et de communication.

L'exercice empirique pour confirmer la seconde hypothèse a soumis l'idée que les nouveaux processus cognitifs qui se sont développés sont caractéristiques d'un nouveau terroir cognitif. Un fait marquant de ces nouveaux processus est la reconnaissance d'une communauté d'apprentissage qui s'est créée avec le Regroupement des employés retraités de White Birch – Stadacona. De plus, nous avons été en mesure de confirmer que la théorie d'usage a fait place à la compréhension de plusieurs pratiques issues de la théorie de référence sur la base de laquelle l'encadrement légal et réglementaire a été planifié. Selon

notre matériau empirique, les participants retraités ont alors pu établir, à partir du nouveau terroir cognitif, une compréhension appréciable de ce que permettait ou non l'encadrement légal et réglementaire. Une telle compréhension leur faisait voir finalement ce qu'Argyris et Schön qualifiaient de dilemme de congruence par rapport à leur théorie d'usage auparavant appliquée.

Finalement, nous voulions en connaître encore davantage sur l'usufruit cognitif du second terroir grâce à notre troisième et dernière hypothèse de recherche. Ainsi, nous voulions savoir si les participants retraités avaient pu développer une théorie de référence encore plus élaborée. Celle-ci leur ferait voir que la théorie institutionnelle de référence, aux fondements de la gouvernance financière de risque telle que proposée par l'encadrement légal et réglementaire, est viciée par un bris de logique interne. Ce dilemme de la logique vient de l'opposition entre la façon dont un régime à prestations déterminées est conceptuellement défini, d'une part, et le régime tel qu'administré selon les règles de gouvernance qui sont institutionnalisées, d'autre part. Sur ce point, nous n'avons pas pu trouver suffisamment de commentaires probants pour soutenir cette assertion.

Malgré tout, le second terroir et la reddition cognitive de comptes qu'il suppose ont permis une évolution importante de la compréhension des participants retraités. Alors qu'ils n'avaient pu établir, avant les événements de la terminaison, la véritable ontologie d'un régime de retraite à prestations déterminées, que nous représentons par la théorie conceptuelle de référence, ils ont pu faire évoluer leur savoir sans transformation de la reddition institutionnelle de comptes. Ils ont plutôt adopté leurs propres moyens informationnels, ce qui leur a permis de se sortir en partie du piège cognitif dans lequel ils se sont retrouvés avec les événements de la terminaison du régime de retraite Stadacona. Malheureusement, compte tenu des baisses de leurs prestations de retraite après ces événements, cette sortie même partielle du piège cognitif a eu un prix.

Un piège de cette nature peut aussi se produire dans le cadre de la gouvernance démocratique : les citoyens ne peuvent développer une compréhension suffisante des affaires de l'État par la reddition institutionnelle de comptes et sans cette compréhension, ils ne peuvent non plus changer les affaires de l'État, notamment celle de rendre compte par la voie institutionnelle. Ainsi décrit, ce piège pourrait bien finalement représenter une nouvelle pathologie de gouvernance qui s'ajoute à celles diagnostiquées par Paquet (2004). Nous avons déjà fait en début de thèse la démonstration que la démocratie repose sur la participation éclairée des citoyens, ce qui implique leur compréhension. Citant Benjamin Franklin, Beeman tenait un propos semblable :

« There is a story, often told, that upon exiting the Constitutional Convention Benjamin Franklin was approached by a group of citizens asking what sort of government the delegates had created. His answer was: "A republic, if you can keep it." The brevity of that response should not cause us to under-value its essential meaning: democratic republics are not merely founded upon the consent of the people, they are also absolutely dependent upon the active and informed involvement of the people for their continued good health. » (Beeman, 1998)

Le piège cognitif n'est pas insurmontable, les participants retraités du régime de retraite Stadacona ayant montré l'exemple. Mais les administrateurs publics auront à déployer des efforts considérables pour exploiter davantage le phénomène de la reddition cognitive de comptes afin d'éviter que le développement de la compréhension se fasse au prix d'événements difficiles comme ceux de la terminaison. Parmi ces efforts, ils auront à trouver la façon de moduler les nombreuses redditions institutionnelles de comptes aux capacités cognitives des citoyens. Dans tous les cas, ils devront réussir à dépasser l'enjeu de contrôle pour épouser plutôt l'idée d'un enjeu de savoir. D'ailleurs, c'est un peu la leçon que nous laisse Bacon avec son aphorisme *« Knowledge is power »*⁹⁵ : c'est le savoir qui produit le pouvoir et le contrôle n'est que le moyen de l'exercer.

⁹⁵ L'aphorisme original, tiré de l'œuvre *Meditationes Sacrae* de Bacon, en 1597, était formulé ainsi : *« Knowledge itself is a power. »*

5.2. *Le design organisationnel face au paradoxe de l'efficacité et de l'efficience*

Nous pensons également que la reddition cognitive de comptes et sa conceptualisation peuvent servir au savoir-faire managérial d'une autre façon, cette fois-ci dans les décisions de design organisationnel. Ainsi, Simon ([1945], 1976) a déjà écrit que : « *The examples provided in this book [Administrative Behavior: a Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization] show how attention to the decision making and communication processes provides a viable alternative approach to organization design, which dispenses with the classical "principles"* » (p. xxii). Galbraith (2002) fait aussi le lien entre design organisationnel et traitement de l'information, en déclarant que les décisions de design « [...] *are the shapers of the organization's decision-making process* » (p. 6). La reddition cognitive de comptes met justement en évidence la dynamique des processus décisionnels par l'exécution des fonctions d'apprentissage et de communication. Ce faisant, nous sommes en mesure, par notre conceptualisation, d'aider les administrateurs publics à inférer les effets humains au moment de privilégier un design organisationnel en particulier.

Selon le format choisi de décision et le type privilégié de communication, les processus de traitement de l'information varieront et le design organisationnel également. À cet égard, le discours économique et la promotion de l'efficacité⁹⁶ ont eu beaucoup d'effet sur le design organisationnel. Avec l'efficacité vient l'objectif de réduire les coûts et les processus standardisés de traitement de l'information comme ceux du format programmé de décision et du type standardisé de communication sont ceux qui donnent la possibilité de concourir vers cet objectif. Simester décrivait ainsi les effets du modèle économique sur le design organisationnel :

« A company becomes big by finding a successful business model — and then scaling it massively. This necessitates building a finely tuned system with highly standardized processes. To get promoted in such

⁹⁶ Nous considérons ici la notion d'efficacité dans sa forme productive. Cette même notion peut aussi être dite allocative lorsqu'elle oriente le calcul sur les choix de production qui ont été faits, à savoir de produire les biens et services les plus demandés et de réduire par conséquent le coût d'opportunité de ne pas produire d'autres biens et services. Parenteau (1974) avait fait état d'autres formes d'efficacité comme celle politique ou sociale.

an environment requires an almost singular focus on execution. In other words, it requires action more than thinking. » (Simester, 2016, p. 96)

Par contre, les processus standardisés de traitement de l'information ne sont pas toujours suffisants. Quand les individus sont en apprentissage et collaborent sur des projets innovateurs, quand ils ont à s'adapter à un environnement incertain, ils exploitent « [...] *the conscious, reasoning self that has beliefs, makes choices, and decides what to think about and what to do* » (Kahneman, 2011, p. 39) et ils ne peuvent plus être simplement « [...] *the model that replaces homo sapiens with a fictional creature called homo economicus* [...] » (Thaler, 2015, p. 4). Pour reprendre l'expression de Kahneman, ils doivent penser plus lentement, ce qui implique de faire usage des processus cognitifs que nous avons conceptualisés comme non standardisés. Ce nouveau terroir cognitif affaiblit l'efficacité économique de l'individu et, par ricochet, celle de l'organisation dont il est membre. En contrepartie, les nouveaux processus lui donnent la possibilité de développer de nouvelles théories de référence. Un nouveau terroir cognitif est plus efficient étant donné qu'il peut faire usage de plus grandes capacités décisionnelles grâce auxquelles, selon Drucker (2002), il est possible « [...] *to get the right things done* » (p. 1).

Notre cadre conceptuel de la reddition cognitive de comptes donne par conséquent un nouvel éclairage au paradoxe entre efficacité et efficience que rencontrent inéluctablement les administrateurs publics au moment de choisir un design organisationnel. Bien entendu, pour apprécier ce paradoxe, il faut mettre en exergue les processus de traitement de l'information comme le fait Morgan (1986) par sa métaphore du cerveau pour décrire une organisation. Privilégier une forme particulière de processus décisionnel et de reddition cognitive de comptes, c'est choisir une configuration organisationnelle (Mintzberg, 1979) à l'intérieur de laquelle il y a une façon plus ou moins standardisée de se coordonner. C'est aussi faire l'arbitrage entre l'avantage économique à court terme grâce à l'économie de temps des processus standardisés et l'avantage à plus long terme de pouvoir adapter les processus informationnels d'apprentissage et de communication aux nouveaux événements

et à l'environnement d'une organisation. En fin de compte, n'est-ce pas ce que pensait Simon ([1945], 1976) quand il écrivait : « *To design an organization requires balancing competing and conflicting considerations and desiderata* » (p. xxii)?

5.3. Une leçon épistémologique à tirer de l'usage des pratiques du milieu éducatif

À titre de dernière contribution, nous prolongeons la conceptualisation de la reddition cognitive de comptes qui a permis d'établir la façon dont le décideur développe son propre savoir et le communique au moment de rendre compte. Ainsi, cette étude épistémologique, du moins dans le sens piagétien, place alors le décideur dans les chaussures de l'individu du monde de l'éducation qui consacre explicitement son temps à l'accomplissement d'activités d'apprentissage et d'enseignement ou, comme le formulait avec justesse Chanlat (1990), « [...] à rendre intelligible l'expérience humaine et à la saisir dans toute sa complexité et sa richesse » (p. 5).

Dans notre cadre conceptuel, le siège du traitement informationnel se situe à l'intérieur de la phase réflexive du processus décisionnel. Nous ajoutons à cet égard notre voix à celles qui, du milieu universitaire, ont traité de l'importance des pratiques réflexives dans la mise en œuvre des activités organisationnelles (Raelin, 2002) ou encore plus précisément dans le développement du leadership (Lapierre, 2012). D'ailleurs, la définition des pratiques réflexives de Raelin (2002) fait aussi état des phénomènes cognitifs d'apprentissage et de communication comme nous l'avons fait au moment de la conceptualisation de reddition cognitive de comptes : « *Reflective practice [...] is the practice of periodically stepping back to ponder the meaning of what has recently transpired to ourselves and to others in our immediate environment. It illuminates what the self and others have experienced, providing a basis for future action. [...] In its public form, it is associated with learning dialogues* » (p. 66).

Ce faisant, l'administrateur public qui se préoccupe de la reddition cognitive de comptes et des « *learning dialogues* » fait beaucoup plus qu'exercer du pouvoir et des contrôles. Ainsi, il devient un accompagnateur et un conseiller: « *The facilitator role has become popular as an alternative to command-and-control management because of its seeming consistency with self-directed and empowering approaches to leadership* » (Raelin, 2012, p. 819). De ce fait, il contribue à l'émancipation des collaborateurs de leurs routines et des relations programmées de contrôle par leur transformation consciente (Habermas, 1987).

Notre conceptualisation de la reddition cognitive de comptes implique déjà que l'administrateur public qui se soucie de la clarté informationnelle doit penser à conjuguer des processus de traitement de l'information d'apprentissage et d'enseignement. Conséquemment, ses préoccupations managériales ne peuvent plus se résumer à la description de tâches organisationnelles, à leur réalisation ainsi qu'à leur évaluation en fonction de résultats attendus, autrement dit aux processus d'affaires tels que généralement définis. En amont de ces processus d'affaires, l'administrateur fait usage de sa réflexivité, aussi désignée comme la conscience métacognitive dans le milieu de l'éducation, pour effectuer des activités cognitives précisément associées à l'apprentissage et à l'enseignement.

Les théoriciens de la pédagogie, proches du courant de la psychologie cognitive, ont décrit le phénomène d'apprentissage en trois activités cognitives cumulatives, généralement successives et se chevauchant parfois (White, 2005; Gauthier et Tardif, 2012). Ainsi, le savoir et ses représentations en théories d'action se développent au départ par l'activité d'acquisition, puis par celle de rétention pour finalement se terminer par l'activité de transfert. La façon de mener ces différentes activités est déterminante quant à l'étendue de l'apprentissage, à la pérennité du savoir nouvellement acquis ou encore à la capacité d'en faire usage dans des contextes plus complexes que ceux ayant servi à l'apprentissage.

De la même façon, cet administrateur public qui a profité des différentes activités cognitives pour développer ses théories d'actions pendant l'exécution de sa tâche a aussi à prévoir les mêmes activités chez ses collaborateurs au moment où il interagit avec eux. Cela lui servira de guide pour communiquer tout en se préoccupant d'enseignement. S'il prend conscience que ceux-ci n'ont pas acquis un savoir semblable à lui, ce qui complique évidemment leur compréhension, il a alors l'occasion de mettre « [...] un haut-parleur sur sa pensée » (Gauthier et Tardif, 2012, p. 245) en expliquant les liens théoriques et conceptuels à comprendre, les questions qu'il s'est lui-même posées dans l'exécution d'une tâche ou encore les stratégies pédagogiques dont il s'est servi pour la terminer.

Les activités cognitives qui permettent d'apprendre et d'enseigner sont par conséquent au cœur de la différenciation des processus d'affaires privilégiés au moment de viser l'efficacité par rapport à ceux utilisés dans un contexte où les standards sont revisités au nom de l'efficience. Nous comprenons qu'un processus d'affaires menant à l'efficacité incite à la réalisation d'une tâche en supposant que les activités d'acquisition et de rétention ont déjà été accomplies pour miser plus directement sur celle de transfert. En comparaison, un autre processus d'affaires qui laisse une place importante à ces deux dernières activités, en plus de celle de transfert, favorise plutôt l'efficience. Par conséquent, avant même de servir à répondre à des attentes d'efficacité et d'efficience, les processus d'affaires et le design organisationnel sont utilisés pour satisfaire aux besoins cognitifs et informationnels des décideurs qui réalisent leurs tâches. Cela signifie que l'administrateur public qui se préoccupe de design organisationnel doit non seulement définir les tâches, mais également faire le suivi de l'état du savoir expérientiel de tous les collaborateurs concernés dans leur réalisation.

Le court exposé que nous entamons ici ajoute aux explications de la précédente section sur le temps consacré aux processus de traitement de l'information et à ses conséquences sur le design informationnel, confirmant ainsi l'importance de la prise en compte du facteur humain : « *People in organizations act collectively, but they learn individually. That is the*

central tenet-and frustration-of organizational learning today » (Kleiner and Roth, 1997, p. 173). À cette échelle humaine et cognitive, nous avons finalement la possibilité de formuler une réponse à la question de ces derniers auteurs: « [...] *how can the lessons of the past be "processed" by an organization so that they are translated into more effective action?* » (p. 173.)

Ajoutons qu'à l'ère des technologies numériques, c'est aussi à l'échelle humaine du traitement de l'information qu'il sera possible d'évaluer le plus concrètement les contributions technologiques. Pour décrire la mise en scène du numérique dans l'espace du travail, nous retenons les propos de notre directeur de thèse : « Nous sommes davantage dans une grande conversation organisationnelle que dans une hiérarchie donneuse d'ordres et documentant ses recommandations et ses décisions » (Caron, 2015, p. 2). Ce n'est pas une mince affaire pour l'administrateur public qui, face à la complexité de l'État et à la confiance citoyenne qui s'effrite, aura l'importante responsabilité de faire les ajustements à la reddition de comptes pour rendre clairement l'information.

Bibliographie de l'avant-propos

Bacciagalupo, Alain (1974). « Vie administrative à l'étranger: L'École nationale d'administration publique du Québec (ENAP) », *La Revue administrative*, n° 158, p. 174 à 180.

Lapierre, Laurent (2012). *On dirige comme on est*, Presses de l'Université du Québec, 211 p.

The Woodrow Wilson Foundation (2005). *The Responsible PhD – Innovations in U.S. Doctoral Education*, 76 p.

Bibliographie du chapitre 1

Andler, Daniel, éditeur (2004). *Introduction aux sciences cognitives*, Gallimard. 740 p.

Archer, Margaret S. (2003). *Structure, Agency and the Internal Conversation*, Cambridge University Press, 370 p.

Argyris, Chris et Donald Schön (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*, Reading, Mass: Addison Wesley, 305 p.

Ashby, W. Ross (1960). *Design for a Brain*, John Wiley & Sons, New York, 260 p.

Aucoin, Peter et Ralph Heintzman (2000). « The Dialectics of Accountability for Performance in Public Management Reform », *International Review of Administrative Sciences*, vol. 66, p. 45 à 55.

Bandura, Albert (2006). « Toward a Psychology of Human Agency », *Perspectives on psychological science*, vol. 1, n° 2, p. 164 à 180.

Barberis, Peter (1998). « The New Public Management and a New Accountability », *Public Administration*, vol. 76, n° 3, p. 451 à 470.

Barnard, Chester I. ([1938], 1968). *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 334 p.

Barreau du Québec (2010). *Le langage clair : un outil indispensable à l'avocat*, Rapport du mandat du Comité du langage clair, 29 p.

Blau, Peter M. ([1955], 1963). *The Dynamics of Bureaucracy : a Study of Interpersonal Relations in two Government Agencies*. The University of Chicago Press. 322 p.

Bentham, Jeremy (1806). *Traité de législation civile et pénale*, p. 246.

Boileau, Nicolas ([1674], 1970). *L'Art poétique*, tome premier, Slatkine Reprints, Genève, 399 p.

Bourdieu et Wacquant (1972). *An Invitation to Reflexive Sociology*, Polity Press, Blackwell Publishers, 332 p.

Bovens, Mark, Thomas Schillemans et Paul T. Hart (2008). « Does public accountability work? An assessment tool », *Public Administration*, vol. 86, n° 1, p. 225 à 242.

Bovens, Mark (2010). « Two Concepts of Accountability: Accountability as a Virtue and as a Mechanism », *West European Politics*, vol. 33, n° 5, p. 946 à 967.

Brémond, Janine (1989). *Les économistes néo-classiques*, Hatier, 250 p.

Bruner, Jerome S ([1959, 1986). *A Study of Thinking*, Transaction Books, 330 p.

Bursuic, Madalina (2009). « Accountability, Control and Independence: The Case of European Agencies », *European Law Journal*, vol. 15, n° 5, p. 599 à 615.

Caron, Daniel J. (2012). *Fin des archives! Vive l'archive*, Discours prononcé au congrès de l'Association des archivistes du Québec, le 1^{er} juin 2012.

Caron Daniel J. et Kellerhals A. (2013). « Gestion documentaire, archivage et transparence : une relation équivoque? », dans Martial Pasquier (éditeur), *Le principe de transparence en Suisse et dans le monde*, Presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, p. 197 à 210.

Checkland, Peter (1981). *Systems Thinking, Systems Practice*, John Wiley & Sons, 330 p.

Considine, Mark (2002). « Accountability, Control and Independence: The Case of European Agencies », *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, vol. 15, n° 1, p. 21 à 40.

Cornwall, Andrea, Henry Lucas and Kath Pasteur (2000). « Accountability through Participation: Developing Workable Partnership Models in the Health Sector », *IDS Bulletin*, vol. 31, n° 1, p. 1 à 13.

Couturier, Yves (2002). « Les réflexivités de l'œuvre théoriques de Bourdieu : entre méthode et théorie de la pratique », *Esprit critique*, vol. IV, n° 3, p. 12 à 23.

Crozier, Michel (1963). *Le phénomène bureaucratique – essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes*. Éditions du Seuil. 382 p.

Cyert, Richard M. et James G. March (1992). *A Behavioral Theory of the Firm*, Second Edition, Blackwell Publishers, Cambridge, Massachusetts, 252 p.

Damasio, Antonio R. (1994). *Descartes' Error - Emotion, Reason, and the Human Brain*, New York, G. P. Putnam's Sons, 312 p.

Day, Patricia et Rudolf Klein (1987). *Accountabilities: Five Public Services*, Tavistock Publications, 259 p.

Dewey, John ([1929], 1960). *The Quest for Certainty. A Study of the Relation of Knowledge and Action*, Capricorn Books, 318 p.

Dewey, John ([1910], 1997). *How we Think*, New York, Dover Publications, 224 p.

Dewey, John ([1927], 1991). *The Public and its Problems*, Swallow Press, 236 p.

Dewey, John ([1938], 1963). *Experience and Education*, New York, Macmillan Publishing Co., 91 p.

Dewey, John ([1929], 1958). *Experience and Nature*, New York: Dover Publications, 443 p.

Drucker, Peter F. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row Publishers inc., New York, 839 p.

Dutil, Patrice (2013). Foreword. Dans Peter Graefe, Julie M. Simmons et Linda A. White (Editeurs), *Overpromising and Underperforming? Understanding and Evaluating New Intergovernmental Accountability Regimes*, Toronto, University Of Toronto Press, 339 p.

- Easton, David (1965). *A Framework for Political Analysis*, Prentice-Hall, Inc., 143 p.
- Ebrahim, Alnoor (2005). « Accountability Myopia: Losing Sight of Organizational Learning », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 34, n° 1, p. 56 à 87.
- Emirbayer, Mustafa et Ann Mische (1998). « What is Agency? » *American Journal of Sociology*, vol. 103, n° 4, p. 962 à 1023.
- Finer, Herman (1941). « Administrative Responsibility in Democratic Government », *Public Administration Review*, vol. 1, n° 4, p. 335 à 350.
- Frankish, C. James, Brenda Kwan, Pamela A. Ratner, Joan Wharf Higgins et Craig Larsen (2002). « Challenges of citizen participation in regional health authorities », *Social Science & Medicine*, vol. 54, n° 10, p. 1471 à 1480.
- Freebody, Peter et Allan Luke (1990). « Literacies programs: Debates and demands in cultural context », *Prospect*, vol. 5, n° 3, p. 7 à 16.
- Friedrich, Carl J. (1940). « The Nature of Administrative Responsibility », dans Carl J. Friedrich, (dir.), *Public Policy*, Cambridge, Mass: Harvard University Press, 404 p.
- Fry, Ronald E. (1995). « Accountability in Organizational Life: Problem or Opportunity for Nonprofits? », *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 6, n° 2, p. 181 à 195.
- Giddens, Anthony (1979). *Central Problems in Social Theory. Action, structure and contradiction in social analysis*, University of California Press, 294 p.
- Greenberger, Martin (éditeur) (1971). *Computers, Communication, and the Public Interest*, The Johns Hopkins Press, 315 p.
- Habermas, Jürgen (1987). *La théorie de l'agir communicationnel*, tome 1, Fayard. 448 p.
- Hernes, Tor et Sally Maitlis, éditeurs (2013). *Process, Sensemaking, and Organizing*, Oxford University Press, 326 p.

Hirst, Paul (2000). « Democracy and Governance », dans Jon Pierre (Éditeur), *Debating Governance*, Oxford University Press, p. 13 à 35.

Hood, Christopher (1991). « A Public Management for all Seasons », *Public Administration*, vol. 69, p. 3 à 19.

Jensen, Michael C.; Meckling, William H. (1976). « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n° 4, p. 305 à 360.

Jensen, Michael C. (1983). « Organization Theory and Methodology », *Accounting Review*, vol. 58, n° 2, p. 319 à 339.

Kao, Ying-Fang et Ragupathy Venkatachalam (2018). « Human and Machine Learning », *Computational Economics*, p. 1 à 21.

Katz, Daniel et Robert L. Kahn (1978). *The social psychology of organizations*, New York: Wiley, 1966, 489 p.

Kennedy, John F. (1961). Discours aux représentants de la presse américaine, le 27 avril 1961.

Klein, Gary (1996). « The effect of acute Stressors on Decision Making », dans J. E. Driskell et E. Salas (éditeurs), *Stress and human performance*, Erlbaum, p. 49 à 88.

Knight, Kenneth E. et Reuben R. McDaniel, Jr. (1979). *Organizations: An Information Systems Perspective*, Wadsworth Publishing Company, 191 p.

Kolb, David A. (1984). *Experiential Learning. Experience as The Source of Learning and Development*, New Jersey, Prentice-Hall, 256 p.

Lam, Alice (2000). « Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions – An Integrated Framework », *Organization Studies*, vol. 21, n° 3, p. 487 à 513.

Langley, Ann, Henry Mintzberg, Patricia Pitcher, Elizabeth Posada et JanSaint-Macary (1995). « Opening up Decision Making: The View from the Black Stool », *Organization Science*, vol. 6, n° 3, p. 260 à 279.

Lévesque, René (1986). *Attendez que je me rappelle...* Québec/Amérique, 525 p.

Lincoln, Abraham (1863). Discours prononcé par le président américain le 19 novembre 1863 à Gettysburg lors de la cérémonie de consécration du champ de bataille qui y est situé.

Lindblom, Charles (1959). « The Science of Muddling Through », *Public Administration Review*, vol. 19, p. 79 à 88.

Lippmann, Walter ([1922], 1965). *Public Opinion*, The Free Press, New York, 272 p.

Lippmann, Walter ([1927], 1993). *The Phantom Public*, New Jersey, Transaction Publishers, 196 p.

Madison, James (1865). *Letters and other writings of James Madison*, Published by order of Congress, vol. 3, 670 p.

March, James G. et Herbert A. Simon ([1958], 1993). *Organizations*, Blackwell Publishers, 287 p.

March, James G. (1994). *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*. New York, NY: The Free Press, 289 p.

Martin, Graham P. (2008). « Ordinary people only: knowledge, representativeness and the publics of public participation in healthcare », *Sociology of Health and Illness*, vol. 30, n° 1, p. 35 à 54.

Mintzberg, Henry (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*, Prentice-Hall Inc, 512 p.

Minville, Esdras (1992). *Propos sur l'éducation* (La vie sociale), Fides, Presses HEC Montréal, 262 p.

Minogue, Martin éditeur (1998). *Beyond the New Public Management. Changing Ideas and Practices in Governance*, Edward Elgar Publishing Limited, 308 p.

Montesquieu, Charles Louis de Secondat (2013). *De l'esprit des lois. Anthologie*. Commentaires de Denis de Casabianca et Catherine Volpilhac-Auger, Flammarion, 395 p.

Mucchielli, Alex (2011). *L'identité, Que sais-je?* Presses universitaires de France, 127 p.

Mulgan, Richard (2000). « "Accountability": An Ever-Expanding Concept? », *Public Administration*, vol. 78, n° 3, p. 555 à 573.

Mulgan, Richard (2003). *Holding Power to Account. Accountability in Modern Democracies*, Palgrave MacMillan, New York, 253 p.

Newell, Allen et Herbert A. Simon (1971). « Human problem solving: The state of the theory in 1970 », *American Psychologist*, vol. 26, p. 145 à 159.

Nonaka, Ikujiro (1994). « A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation 1970 », *Organization Science*, vol. 5, n° 1, p. 14 à 37.

Olivier-Yaniv, Caroline (2000). *L'État communiquant*, Presses universitaires de France, 324 p.

O'Kelly, C. et M. Dubnick (2014). *Accountability and its Metaphors – From Forum to Agora and Bazaar*. Paper presented at the EGPA Conference, Speyer, Germany, septembre 2014, 25 p.

Ordre des comptables agréés du Canada (Institut des comptables agréés du Canada) (2011). *Amélioration de l'information annuelle des organismes sans but lucratif*, 40 p.

Osborne, D et T. Gaebler (1993). *Reinventing Government: The Five Strategies for Reinventing Government*, Penguin, New York, XX p.

Paquette, Guy (1987). « Feedback, retroaction, rétroinformation, réponse... du pareil au même », *Communication et langages*, n° 73, p. 5 à 18.

Parenteau, Roland (1992). *Management public. Comprendre et gérer les institutions de l'État*, Presses de l'Université du Québec, 640 p.

Pasquier, Martial et Jean-Patrick Villeneuve (2007). « Les entraves à la transparence documentaire. Établissement d'une typologie et analyse des comportements organisationnels conduisant à empêcher ou à restreindre l'accès à l'information », *Revue internationale des sciences de l'administration*, vol. 73, n° 1, p. 163 à 179.

Persais, Éric (2013). « RSE et gouvernance partenariale », *Gestion*, vol. 30, p. 69 à 86.

Piaget, Jean (1970). *Psychologie et épistémologie*. Éditions Gonthier, Paris, 187 p.

Polanyi, Michael (1966a). *The tacit dimension*, New York: Anchor Day Books. 108 p.

Polanyi, Michael (1966b). « The Logic of Tacit Inference », *Philosophy*, vol. 41, n°155, p. 1 à 18.

Polanyi, Michael ([1962], 1974). *Personal Knowledge - Towards a Post-Critical Philosophy*. The University of Chicago Press. 428 p.

Politt, Christopher et Geert Bouckaert (2004). *Public Management Reform. A Comparative Analysis*, Oxford University Press, 345 p.

Protecteur du citoyen du Québec (2013). *Comment reconstruire le lien de confiance entre les élus, les citoyens et les gestionnaires publics?* Discours de madame Raymonde St-Germain, le 19 août 2013, <https://protecteurducitoyen.qc.ca/fr/a-propos/discours/comment-reconstruire-le-lien-de-confiance-entre-les-elus-les-citoyens-et-les-gestionnaires-publics> (page consultée le 4 avril 2018).

PWC (raison sociale de PricewaterhouseCoopers) (2014). *Trust in Public Finances. A Survey of citizens in 10 European countries*, PwC EU Services, Belgique, 24 p.

Read, Lindsay et Tamar Manuelyan Atline (2017). *Information for Accountability: Transparency and Citizen Engagement for Improved Service Delivery in Education Systems*, The Bookings Institution, 47 p.

Renedo, Alicia, Cicely Alice Marston, Dimitrios Spyridonidis et James Barlow (2015). « Patient and Public Involvement in Healthcare Quality Improvement: How organizations can help patients and professionals to collaborate », *Journal Public Management Review*, vol. 17, n° 1, p. 17 à 34.

Rhodes, R. A. W. (1997). *Understanding Governance. Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*, Open University Press, 235 p.

Romzek, Barbara, and Melvin Dubnick (1998). *Accountability. In International encyclopedia of public policy and administration*, J.M. Shafritz, éditeur, Boulder, CO: Westview Press. Vol. 1: A–C., p. 6 à 11.

Salmon, Christian (2007). *Storytelling, la machine à fabriquer es histoires et à formater les esprits*, La Découverte, 239 p.

Schedler, Andreas (1999). « Conceptualizing Accountability », dans Andreas Schedler, Larry Diamond et Marc F Plattner, *The Self-Restraining State. Power and Accountability in New Democracies*, Lynne Rienner Publishers, p. 13 à 28.

Schillemans, Thomas (2008). « Accountability in the Shadow of Hierarchy: The Horizontal Accountability of Agencies », *Public Organization Review*, vol. 8, p. 175 à 194.

Schnackenberg, Andrew K. et Edward C. Tomlinson (2016). « Organizational Transparency: A New Perspective on Managing Trust in Organization-Stakeholder Relationship », *Journal of Management*, vol. 42, n°7, p. 1784 à 1810.

Schön, Donald A. (1983). *The Reflective Practitioner: How professionals think in action*, London, Basic Books, 374 p.

Schön, Donald A. (1996). « À la recherche d'une nouvelle épistémologie de la pratique et de ce qu'elle implique pour les adultes », dans J. M. Barbier (éditeur), *Savoirs théoriques et savoirs d'action*, Presses universitaires de France, p. 201 à-222.

Shannon, Claude E. (1948). « A Mathematical Theory of Communication », *Bell System Technical Journal*, vol. 27, n° 4, p. 623 à 666.

Shannon, Claude E. et Warren Weaver (1949). *The Mathematical Theory of Communication*, The University of Illinois Press, 117 p.

Sherover, Charles M. (2003). *Are We in Time?* Northwestern University Press, 226 p.

Silverman, David (1970). *The Theory of Organisations. A Sociological Framework*, Basic Books, Publishers, New York, 246 p.

Simmons, Richard et Johnston Birchall (2005). « A Joined-up Approach to User Participation in Public Services: Strengthening the 'Participation Chain' », *Social Policy & Administration*, vol. 39, n°3, p. 260 à 283.

Simon, Herbert A. ([1945], 1947). *Administrative Behavior*, The Macmillan Company, New York, 259 p.

Simon, Herbert A. ([1945], 1976). *Administrative Behavior* (third edition), Free Press, New York, 364 p.

Simon, Herbert A. (1960). *The New Science of Management Decision*, Harper & Row, Publishers, 50 p.

Simon, Herbert A. ([1960], 1977). *The New Science of Management Decision*, New Jersey Press, Prentice-Hall, 175 p.

Simon, Herbert A. (1991). « Bounded Rationality and Organizational Learning », *Organizational Science*, vol. 2, n° 1, p. 125-134.

Stocker, Gerry, Éditeur (2000). *The New Politics of British Local Governance*, Macmillan Press Ltd, 294 p.

Tarby, André (1994). « Système français de formation d'adultes et complexité », *Revue des sciences de l'éducation*, vol. 20, n° 4, p. 627 à 644.

Terry, Larry D. (1997). « Public Administration and the Theater Metaphor: The Public Administrator as Villain, Hero, and Innocent Victim », *Public Administration Review*, vol. 57, n° 1, p. 53 à 61.

Thomas, P. (2007). *Why is Performance-based Accountability So Popular in Theory and Difficult in Practice?* World Summit on Public Governance: Improving the Performance of the Public Sector, Taipei, 24 p.

Tversky, Amos et Daniel Kahneman (1974). « Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases », *Science*, vol. 185, n° 4157, p. 1124 à 1131.

Vérificateur général du Canada (1998). *Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes de 1998*, p. 8-1 à 8-34.

Vérificateur général du Québec (2016). *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2015-2016*, chapitre 3, p. 1 à 59.

Von Bertalanffy, Ludwig (1968). *General System Theory. Foundations, Development, Applications*, George Braziller, Inc., 289 p.

Wamsley, Gary L., Charles T. Goodsell, John A. Rohr, Camilia M. Stivers, Orion F. White et James F. Wolf (1990). « Public Administration and the Governance Process: Shifting the Political Dialogue », dans Gary L. Wamsley et autres (éditeurs.), *Refunding Public Administration*, Sage Publications, Californie, p. 31 à 51.

Weber, Max (1964). *The Theory of Social and Economic Organization*, Oxford University Press, New York, 436 p.

Weber, Max (1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretative Sociology*. Guenther Roth and Claus Wittich (éditeurs), University of California Press, California, 1 469 p.

Wiener, Norbert ([1950], 1967). *The Human Use of Human Beings: Cybernetics and Society*, Avon Books, New York, 288 pages.

Whipple, Mark (2005). « The Dewey-Lippmann Debate Today: Communication Distortions, Reflective Agency, and Participatory Democracy », *Sociological Theory*, vol. 23, n° 2, p. 156 à 178.

Winkler, Bernhard (2000). *Which kind of transparency? On the need for clarity in monetary policy-making*, Working paper, no° 26, Banque centrale européenne, Frankfurt, Germany, 34 p.

Bibliographie du chapitre 2

Aldelman, Clem (1993). « Kurt Lewin and the Origins of Action Research », *Educational Action Research*, vol. 1, n° 1, p. 7 à 24.

Argyris, Chris (1972). *The Applicability of Organizational Sociology*, Cambridge University Press, 138 p.

Argyris, Chris (1973). « Some Limits of Rational Man Organizational Theory », *Public Administration Review*, vol. 33, n° 3, p. 253 à 267.

Argyris, Chris (1973). « Organizational Man: Rational and Self-Actualizing », *Public Administration Review*, vol. 33, n° 4, p. 354 à 357.

Argyris, Chris et Donald Schön (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass, 224 p.

Argyris, Chris et Donald Schön (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*, Reading, Mass: Addison Wesley, 384 p.

Argyris, Chris, Robert Putnam et Diana McLain Smith (1985). *Action science: concepts, methods, and skills for research and intervention*, San Francisco: Jossey-Bass, 480 p.

Argyris, Chris et Donald Schön (1991). « Participatory Action Research and Action Science Compared », dans William Foote Whyte (éditeur), *Participatory Action Research*, p. 85 à 98.

Argyris, Chris (1993). *Knowledge for Action. A guide to overcoming barriers to organizational change*, San Francisco: Jossey Bass, 309 p.

Arrow, Kenneth J. (1974). *The Limits of Organization*, W. W. Norton & Company, 86 p.

Barbier, Pierre-Yves (2006). « Perspectives méthodologiques et épistémologiques entourant l'influence du phénomène étudié sur la formation de la sensibilité du chercheur dans les approches inductives à la lumière des notions ricœuriniennes d'expérience vive d'attestation de l'Autre et de fidélité à soi », *Recherches qualitatives*, vol. 26, n° 2, p. 110 à 130.

Barnard, Chester I. ([1938], 1968). *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 334 p.

Berthelot, Jean-Michel (direction) (2012). *Épistémologie des sciences sociales*, Presses universitaires de France, 593 p.

Bourdieu, Chamboredon et Passeron (2005). *Le métier de sociologue*, Mouton de Gruyter, New York, 357 p.

Buss, David M (1986). « Can a social science be anchored in evolutionary biology? Four problems and a strategic solution », *Revue européenne des sciences sociales*, n° 24, p. 41 à 50.

D'Arripe, Agnès et Cédric Routier (2013). « Au-delà de l'opposition entre savoir profane et savoir expert : une triangulation des méthodes », *Recherches qualitatives*, n° 15, p. 221 à 233.

Denzin, Norman K. et Yvonna S. Lincoln. *Handbook of Qualitative Research*, 2^e édition, SAGE Publications Inc., 1143 p.

Dewey, John ([1929], 1960). *The Quest for Certainty. A Study of the Relation of Knowledge and Action*, Capricorn Books, 318 p.

Dickens, Linda et Karen Watkins (1999). « Action Research: Rethinking Lewin », *Management Learning*, vol. 30, n° 2, p. 127 à 140.

Eco, Umberto (1990). *The Limits of Interpretation*, Indiana University Press, 295 p.

Eisenhardt, Kathleen M. (1989). « Building Theories from Case Study Research », *The Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, p. 532 à 550.

Flyvbjerg, Bent (2006). « Five Misunderstandings about Case-Study Research », *Qualitative Inquiry*, vol. 12, n° 2, p. 219 à 245.

Gibbons, Michael, Camille Limogest, Helga Nowotny, Simon Schwartzman, Peter Scott et Martin Trow (1994). *The New Production of Knowledge*, Sage Publications, 179 p.

Giddens, Anthony (1984). *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*, University of California Press, Berkeley, 402 p.

Giroux et Marroquin (2005). « L'approche narrative des organisations », *Revue française de gestion*, n° 159, p. 15 à 44.

Herman, Edward S. et Noam Chomsky ([1988], 2002). *Manufacturing Consent: The Political Economy of the Mass Media*, Pantheon Books, New York, 412 p.

Hugon, Marie-Anne et Claude Seibel (1988). *Recherches impliquées Recherches action : Le cas de l'éducation*, De Boeck Université, 185 p.

Klein, Gary (2008). « Naturalistic Decision Making », *The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, vol. 50, n° 3, p. 456 à 460.

Koenig, Gérard (1993). « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des ressources humaines*, n° 9, p. 4 à 17.

Langley, Ann (1999). « Strategies for Theorizing from Process Data », *The Academy of Management Review*, vol. 24, n° 4, p. 691 à 710.

Lasswell, Harold D. (1948). « The Structure and Function of Communications in Society », dans L. Bryson (éditeurs.), *The Communication of Ideas*, New York: Harper, p. 37 à 51.

Lasswell, Harold D, Nathan Leites et autres ([1948], 1965). *Language of politics. Studies in Quantitative Semantics*, The M.I.T. Press, 398 p.

Lewin, Kurt (1946). « Action research and minority problems », *Journal of Social Issues*, vol. 2, n° 4, p. 34 à 46.

Lewin, Kurt ([1951], 1976). *Field Theory in Social Sciences*, New York: Harper & Row, 346 p.

Lhotellier, Alexandre et Yves St-Arnaud (1994). « Pour une démarche praxéologique », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 72, n° 2, p. 93 à 109.

Loi sur les régimes complémentaires de retraite (L.R.Q.), chapitre R-15.1. (À jour au 1^{er} décembre 2014)

Loubet del Bayle, Jean Louis (2000). *Initiation aux méthodes des sciences sociales*, L'Harmattan, 272 p.

Marrow, Alfred J. (1969). *The Practical Theorist. The Life and Work of Kurt Lewin*, Basic Books, New York, 290 p.

Mazouz, Bachir et Daniel Maltais (2015). « Un praticien créateur de connaissance: Chester Irving Barnard », dans Paul Beaulieu et Michel Kalika (éditeurs), *La création de connaissance par les managers*, Éditions EMS, Paris, p. 89 à 104.

Mialaret, Gaston (2011). « Savoirs théoriques, savoirs scientifiques et savoirs d'action en éducation », Dans Jean-Marie Barbier (éditeurs), *Savoirs théoriques et savoirs d'action*, Presses universitaires de France, Paris, p. 161 à 187.

Mintzberg, Henry (1976). « Planning on the left side and managing on the right », *Harvard Business Review*, juillet-août 1976, p. 49 à 58.

Mintzberg, Henry (1979). « An emerging strategy of 'direct' research », *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, n° 4, p. 580 à 589.

Mintzberg, Henry (1989). *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*, The Free Press, 418 p.

Morin, Edgar et Jean-Louis LeMoigne (1999). *L'intelligence de la complexité*, L'Harmattan, 332 p.

Musca, Geneniève (2006). « Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés », *Management*, vol. 9, n° 3, p. 153 à 176.

Pépin, Matthias (2017). « Une étude de cas comme stratégie de recherche pour documenter l'apprentissage à s'entreprendre d'élèves du primaire », *Recherches qualitatives*, vol. 36, n° 1, p. 135 à 158.

Perret, Véronique et Martine Séville (2007). « Fondements épistémologiques de la recherche », dans R.A. Thietart, *Méthodes de recherche en management*, Dunod, p. 13 à 33.

Pétervári, Judit, Magda Osman et Joydeep Bhattacharya (2016). « The Role of Intuition in the Generation and Evaluation Stages of Creativity », *Frontiers in Psychology*, vol. 7, p. 1 à 12.

Pettigrew, Andrew M. (1990). « Longitudinal Field Research Methods for Studying Processes of Organizational Change », *Organization Science*, vol. 1, n° 3, p. 267 à 292.

Poincaré, Henri (1930). *Science et méthode*, Ernest Flammarion, éditeur, Paris, 314 p.

Pratt, John W. Richard J. Zeckhauser, dir. (1985). *Principals and Agents: The Structure of Business*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 241 p.

Racine, Pierre (1991). « L'usage des théories de l'action dans la formation à l'intervention sociale », *Service social*, vol. 40, n° 2, p. 7 à 25.

Riccucci, Norma M. (2010). *Public Administration. Traditions of Inquiry and Philosophies of Knowledge*, Washington D. C., Georgetown University Press, 162 p.

Roy, Mario et Prévost, Paul (2013). « La recherche-action : origines, caractéristiques et implications de son utilisation dans les sciences de la gestion », *Recherches Qualitatives*, vol. 32, n° 2, p. 129 à 151.

Sanday, Peggy Reeves (1979). « The ethnographie paradigm(s) », *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, n° 4, p. 527 à 538.

Schön, Donald A. (1983). *The Reflective Practitioner: How professionals think in action*, London, Basic Books, 374 p.

Schön, Donald A. (1987). *Educating the Reflective Practitioner - Toward a New Design for Teaching and Learning in the Professions*, Jossey-Bass, 355 p.

Schramm, Wilbur (1971). *Notes on case studies of instructional media projects*. Working paper for the Academy for Educational Development, Washington, 41 p.

Schütz, Alfred (2008). *Le chercheur et le quotidien. Phénoménologie des sciences sociales*. Flincksieck. 286 p.

Silverman, David (1970). *The Theory of Organisations. A Sociological Framework*, Basic Books, Publishers, New York, 246 p.

Simon, Herbert A. ([1945], 1976). *Administrative Behavior* (third edition), Free Press, New York, 364 p.

Simon, Herbert A. ([1960], 1977). *The New Science of Management Decision*, New Jersey Press, Prentice-Hall, 175 p.

Simon, Herbert A. (1982). *Models of Bounded Rationality, volume 2 : Behavioral Economics and Business Organization*, MIT Press, 505 p.

Simon, Herbert A. (1987). « Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion », *The Academy of Management Executive*, vol. 1, n° 1, p. 57 à 64.

Simon, Herbert A. (1989). *Mintzberg on Management – Inside Our Strange World of Organizations*, The Free Press, 418 p.

Stake, Robert E. (1995). *The Art of Case Study Research*, Sage Publications, 173 p.

Thiéart, Raymond-Alain et collectif (2007). *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 586 p.

Wacheux, Frédéric (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, 290 p.

Waldo, Dwight (1984). *The Administrative State: A Study of the Political Theory of American Public Administration*, Holmes & Meier Publishers, Inc., 222 p.

Weber, Max (1949). *Objectivity in Social Science and Social Policy*.

Weber, Max (1964). *The Theory of Social and Economic Organization*, Oxford University Press, New York, 436 p.

Weber, Max (1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretative Sociology*. Guenther Roth and Claus Wittich (éditeurs), University of California Press, California, 1 469 p.

Wiener, Norbert ([1950], 1967). *The Human Use of Human Beings: Cybernetics and Society*, Avon Books, New York, 288 p.

Wiley, Norbert (1988). « The Micro-Macro Problem in Social Theory », *Sociological Theory*, vol. 6, n° 2, p. 254 à 261.

Yin, Robert K. (2009). *Case study research: Design and methods*, Sage publications, 219 p.

Bibliographie du chapitre 3

Archer, Margaret S. (2003). *Structure, Agency and the Internal Conversation*, Cambridge University Press, 370 p.

Argyris, Chris et Donald Schön (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass, 224 p.

Argyris, Chris (1976). « Theories of action that inhibit individual learning », *American Psychologist*, vol. 31, n° 9, pp. 638 à 654.

Argyris, Chris (1993). *Knowledge for Action. A guide to overcoming barriers to organizational change*, San Francisco: Jossey Bass, 309 p.

Argyris, Chris et Donald Schön (1999). *Théorie et pratique professionnelle. Comment en accroître l'efficacité* (traduit par Jacques Heynemand et Dolorès Gagnon), Éditions Logiques, 355 p.

Bandura, Albert (2006). « Toward a Psychology of Human Agency », *Perspectives on psychological science*, vol. 1, n° 2, p. 164 à 180.

Barnard, Chester I. ([1938], 1968). *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 334 p.

Becker, Gary S (1964). *Human Capital - A Theoretical and Empirical Analysis*, Columbia University Press for the National Bureau of Economic Research, 187 p.

Bégin, Christian (2008). « Les stratégies d'apprentissage : un cadre de référence simplifié », *Revue des sciences de l'éducation*, vol. 34, n° 1, p. 47 à 67.

Bouchard, Jean-Marie, Diane Pelchat et Paul Boudreault (1996). « Les relations parents et intervenants : perspectives théoriques », *Apprentissage et socialisation*, vol. 17, n° 1 et 2, p. 21 à 34.

Bovens, Mark (2010). « Two Concepts of Accountability: Accountability as a Virtue and as a Mechanism », *West European Politics*, vol. 33, n° 5, p. 946 à 967.

Buttny, Richard (1993). *Social Accountability in Communication*, Sage Publications, 187 p.

Checkland, Peter et Sue Holwell (1998). *Information, Systems and Information Systems - making sense of the field*, John Wiley Sons, 262 p.

Cherry, Colin (1957). *On Human Communication. A Review, a Survey, and a Criticism*, The Technology Press of Massachusetts Institute of Technology et John Wiley & Sons Inc., 333 p.

Condillac, Étienne Bonnot de (2014). *Essai sur l'origine des connaissances humaines*, Librairie Philosophique J. Vrin, 347 p.

Cyert, Richard M. et James G. March (1992). *A Behavioral Theory of the Firm*, Second Edition, Blackwell Publishers, Cambridge, Massachusetts, 252 p.

Daft, Richard L. et Karl E. Weick (1984). « Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems », *The Academy of Management Review*, vol. 9, n° 2, p. 284 à 295.

Daft, Richard L et Robert H. Lengel (1986). « Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design », *Management Science*, vol. 32, n° 5, p. 554 à 571.

Davis, Gordon B. et Margrethe H. Olson (1985). *Management Information Systems – Conceptual Foundations, Structure, and Development*, McGraw-Hill Book Company, 693 p.

Désilets, Mario et Jacques Tardif (1993). « Un modèle pédagogique pour le développement des compétences [au collégial] », *Pédagogie collégiale*, vol. 7, n° 2, p. 19 à 23.

Dewey, John ([1938], 1963). *Experience and Education*, New York, Macmillan Publishing Co., 91 p.

Dewey, John ([1915], 2004). *Democracy and Education*, New York, Dover publications, 358 p.

Dewey, John ([1910], 1997). *How We Think*, New York, Dover Publications, Inc., 224 p.

DiIulio, Jr, John D. et John J. DiIulio, Jr. (1994). « Principled Agents: The Cultural Bases of Behavior in a Federal Government Bureaucracy », The Berkeley Symposium on Public Management Research, *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 4, n° 3, p. 277 à 318.

Discours sur le budget 2019-2020 (2019), Gouvernement du Québec.

Drucker, Peter F. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row Publishers inc., New York, 839 p.

Drucker, Peter F. (2002). *The Effective Executive*, HarperBusiness Essentials, New York, 178 p.

Eco, Umberto (1979). *The Role of the Reader - Explorations in the Semiotics of Texts*, Indiana University Press, 273 p.

Eco, Umberto (1990). *The Limits of Interpretation*, Indiana University Press, 295 p.

Eco, Umberto (1994). *Les limites de l'interprétation*, Biblio Essais, Grasset, 413 p.

Eisenhardt, Kathleen M. (1989). « Agency Theory: An Assessment and Review », *The Academy of Management Review*, vol. 14, n° 1, p. 57 à 74.

Eisner, Elliot W. (1993). « Forms of understanding and the future of education », *Educational Researcher*, vol. 22, n° 7, p. 5 à 11.

Evans, Jonathan St. B. T. (1989). *Bias in Human Reasoning: Causes and Consequences*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 145 p.

Fearing, Franklin (1953). « Toward a Psychological Theory of Human Communication », *Journal of Personality*, vol. 22, n° 1, p. 71 à 88.

Ference, Thomas P. (1970). « Organizational communication systems and the decision process », *Management Science*, vol. 17, n° 2, p. 83 à 96.

Forster, Edward Morgan (1962). *Aspects of the Novel*, Penguin Books Ltd, 176 p.

Friedlander, Frank (1983). *The Executive Mind. New Insights on Managerial Thought and Action*, Jossey-Bass Publishers, p. 192 à 220.

Galbraith, Jay R. (1973). *Designing Complex Organization*, Addison-Wesley Publishing Company, 150 p.

Giddens, Anthony (1979). *Central Problems in Social Theory. Action, structure and contradiction in social analysis*, University of California Press, 294 p.

Gioia, Dennis A. et Kumar Chittipeddi (1991). « Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation », *Strategic Management Journal*, vol. 12, n° 6, p. 433 à 448.

Gusdorf, Georges ([1952], 1968). *La parole*. Presses universitaires de France, 122 p.

Hage, Jerald, Michael Aiken et Cora Bagley Marrett (1971). « Organization Structure and Communications », *American Sociological Review*, vol. 36, n° 5, p. 860 à 871.

Heitz, Jean-Michel (2013). « La décision : ses fondements et ses manifestations », *Revue interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 1, n° 5, p. 106 à 117.

Holton, Gerard (1998). *Einstein's Miraculous Year. Five Papers That Changed the Face of Physics*, Princeton University Press, 198 p.

Houdé, Olivier (2013). *La psychologie de l'enfant*, Que sais-je? 127 p.

Houdé, Olivier (2018). *Le raisonnement*, Que sais-je? 128 p.

Isaacs, William (1999). *Dialogue and the Art of Thinking Together*, New York: Currency, 428 p.

Jensen, Michael C. (1983). « Organization Theory and Methodology », *Accounting Review*, vol. 58, n° 2, p. 319 à 339.

Jensen, Michael C.; Meckling, William H. (1976). « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n° 4, p. 305 à 360.

Keynes, John M. (1936). *The General Theory of Employment Interest and Money*, Harcourt, Brace and Company, 403 p.

Kolb, David A. (1984). *Experiential Learning. Experience as The Source of Learning and Development*, New Jersey, Prentice-Hall, 256 p.

Langley, Ann, Henry Mintzberg, Patricia Pitcher, Elizabeth Posada et JanSaint-Macary (1995). « Opening up Decision Making: The View from the Black Stool », *Organization Science*, vol. 6, n° 3, p. 260 à 279.

Leblanc, Jeannette (2002). « L'apprentissage en double boucle en situations d'interactions professionnelles difficiles », *Interactions*, vol. 6, n° 1, p. 115 à 138.

Lepage, Henri (1978). *Demain le capitalisme*, Librairie Générale Française, 448 p.

Lindbloom, Charles E (1965). *The Intelligence of Democracy - Decision making through mutual adjustment*, The Free Press, New York, 352 p.

Lyman, Stanford M. et Marvin B. Scott (1970). *A Sociology of the Absurd*, Goodyear Publishing Company, 221 p.

Maitlis, Sally, Timothy J. Vogus et Thomas B. Lawrence (2013). « Sensemaking and emotion in organizations », *Organizational Psychology Review*, vol. 3, n° 3, p. 222 à 247.

Maitlis, Sally, Marlys Christianson (2014). « Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward », *The Academy of Management Annals*, vol. 8, n° 1, p. 57 à 125.

Mansbridge, Jane J. (éditeur) (1990). *Beyond Self-Interest*, The University of Chicago Press, 402 p.

March, James G. (1991). « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », *Organization Science*, vol. 2, n° 1, p. 71 à 87.

March, James G. et Herbert A. Simon ([1958], 1993). *Organizations*, Blackwell Publishers, 287 p.

March, James G. (1999). *The Pursuit of Organizational Intelligence*, Blackwell Publishers, 397 p.

Maurel, Dominique (2010). « Sense-making: un modèle de construction de la réalité et d'appréhension de l'information par les individus et les groupes », *Études de communication – langages, information, médiation*, vol. 8, p. 31 à 46.

Meyer, Marshall W. et Lynne G. Zucker (1989). *Permanently Failing Organizations*, Sage Publications, 192 p.

Mintzberg, Henry, Duru Raisinghani et André Théorêt (1976). « The Structure of "Unstructured" Decision Processes », *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, n° 2, p. 246 à 275.

Mintzberg, Henry (1979). « An emerging strategy of 'direct' research », *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, n° 4, p. 580 à 589.

Mintzberg, Henry (1982). *Structure et dynamique des organisations*, Les éditions d'organisation, 434 p.

Morris, Charles W. (1970). « Foundations of the Theory of Signs », *International Encyclopadia of Unified Science Series*, University of Chicago Press, 59 p.

Mucchielli, Alex (2011). *L'identité, Que sais-je?* Presses universitaires de France, 127 p.

Nørretranders, Nor (1999). *The User Illusion. Cutting Consciousness Down to Size*, Penguin Books, 467 p.

Ogden, Charles K. et Ivor A. Richards (1989). *The Meaning of Meaning – A Study of the Influence of Language upon Thought and the Science of Symbolism*, Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 363 p.

Panitz, Theodore (1999). *Collaborative versus Cooperative Learning: A Comparison of the Two Concepts which will Help us Understand the Underlying Nature of Interactive Learning*, Educational Resources Information Center – ERIC, p. 1 à 13.

Perrow, Charles (1967) « A Framework for the Comparative Analysis of Organizations », *American Sociological Review*, vol. 32, n° 2, p. 194 à 208.

Perrow, Charles (1991) « A society of organizations », *Theory and Society*, vol. 20, n° 6, p. 725 à 762.

Piaget, Jean (1970). *Psychologie et épistémologie*, Editions Denoel, 189 p.

Piaget, Jean ([1969], 1988). *Psychologie et pédagogie*, collection Folio/Essais, 251 p.

Piaget, Jean et Bärbel Inhelder ([1941], 1978). *Le développement des quantités physiques chez l'enfant*, Delachaux et Niestlé, 344 p.

Piaget, Jean ([1974], 1992). *Réussir et comprendre*, Presses universitaires de France, 255 p.

Pisanty, Valentina (2015). « From the model reader to the limits of interpretation », *Semiotica*, vol. 206, p. 37 à 61.

Pratt, John W. Richard J. Zeckhauser, dir. (1985). *Principals and Agents: The Structure of Business*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 241 p.

Quinn, Robert E. et Kim Cameron (1983). « Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence », *Management Science*, vol. 29, no 1, p. 33 à 51.

Racine, Pierre (1991) « L'usage des théories de l'action dans la formation à l'intervention sociale », *Formation et évolution de la pratique en travail*, vol. 40, n° 2, p. 7 à 25.

Redding, W. Charles et Phillip K. Tompkins (1988). « Organizational Communication – Past and Present Tenses », dans Gerald M. Goldhaber and George A. Barnett (éditeurs), *Handbook of organizational communication*, Ablex Publishing, p. 5 à 33.

Saint-Pierre, Marie-Hélène (2004). *L'intégration des enfants handicapés dans les services de garde : Recension et synthèse des écrits*, Gouvernement du Québec, 104 p.

Schein, Edgar H. (2013). *Humble Inquiry. The Gentle Art of Asking Instead of Telling*, Berrett-Koehler Publishers, 125 p.

Schnackenberg, Andrew K. et Edward C. Tomlinson (2016). « Organizational Transparency: A New Perspective on Managing Trust in Organization-Stakeholder Relationship », *Journal of Management*, vol. 42, n°7, p. 1784 à 1810.

Schön, Donald A. (1983). *The Reflective Practitioner: How professionals think in action*, London, Basic Books, 374 p.

Schön, Donald A. (1996). « À la recherche d'une nouvelle épistémologie de la pratique et de ce qu'elle implique pour les adultes », dans J. M. Barbier (éditeur), *Savoirs théoriques et savoirs d'action*, Presses universitaires de France, p. 201 à-222.

Scott, Marvin B. et Stanford M. Lyman (1968). « Accounts », *American Sociological Review*, vol. 33, n° 1, p. 46 à 62.

Shannon, Claude E. (1948). « A Mathematical Theory of Communication », *Bell System Technical Journal*, vol. 27, n°4, p. 623 à 666.

Shannon, Claude E. et Warren Weaver (1949). *The Mathematical Theory of Communication*, The University of Illinois Press, 117 p.

Simon, Herbert A. ([1945], 1976). *Administrative Behavior* (third edition), Free Press, New York, 364 p.

Simon, Herbert A. ([1960], 1977). *The New Science of Management Decision*, New Jersey Press, Prentice-Hall, 175 p.

Sims, Jr., Henry P., Dennis A. Gioia et autres (1986). *The Thinking Organization*, Jossey-Bass Publishers, 375 p.

Smith, Adam ([1776], 2007). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, MetaLibri, 743 p.

Staw, Barry M. (1976). « Knee deep in Big Muddy: a study of escalating commitment to a chosen course of action », *Organizational Behavior and Human Relations*, vol. 16, p. 27 à 44.

Steinbruner, John D. (2002). *The Cybernetic Theory of Decision*, Princeton University Press, 366 p.

Stîngu, Mihaela Monica (2012). « Reflexive practice in teacher education: facts and trends », *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 33, p. 617 à 621.

Taylor, Frederick Winslow ([1911], 1998). *The Principles of Scientific Management*, Engineering & Management Press, 131 p.

The George Washington University (Institute for Public Diplomacy & Global Communication) (2009). *The Contribution of Government Communication Capacity to Achieving Good Governance Outcomes*, Rapporteurs' Report, 7 p.

Tran-Thong (1967). *Stade et concept de stade de développement de l'enfant dans la psychologie contemporaine*, Librairie philosophique J. Vrin, 455 p.

Tushman, Micheal L. et David A. Nalder (1978). « Information Processing as an Integrated Design », *The Academy of Management Review*, vol. 3, n° 3, p. 613 à 624.

Tversky, Amos et Daniel Kahneman (1974). « Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases », *Science*, vol. 185, n° 4157, p. 1124 à 1131.

Tversky, Amos et Daniel Kahneman (1981). « The Framing of Decisions and the Psychology of Choice », *Science, New Series*, vol. 211, n° 4481, p. 453 à 458.

Tversky, Amos et Daniel Kahneman (1983). « Extensional Versus Intuitive Reasoning: The Conjunction Fallacy in Probability Judgment », *Psychological Review*, vol. 90, n° 4, p. 293 à 315.

Van De Ven, Andrew H., Andre L. Delbecq et Richard Koenig, Jr. (1976). « Determinants of Coordination Modes within Organizations », *American Sociological Review*, vol. 41, n° 2, p. 322 à 338.

Van Maanen, John et Edgar H. Schein (1979). « Toward a Theory of Organizational Socialization », dans Barry M. Straw (éditeur), *Research in organizational behavior* (volume 1), JAI Press, p. 209 à 264.

Van de Ven, Andrew H. et Marshall Scott Poole (1995). « Explaining Development and Change in Organizations », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, p. 510 à 540.

Walker, David (1985). « Writing and reflection », dans David Boud, Rosemary Koegh et David Walker (éditeurs), *Reflection: Turning Experience into Learning*, Kogan Page, p. 52 à 68.

Weick, Karl (1977a). « Enactment Processes in Organizations », dans Barry M. Straw et Gerald R. Salancik (éditeurs), *New Directions in Organizational Behavior*, St. Clair Press, p. 267 à 300.

Weick, Karl (1977b). « Organization Design: Organizations as Self-designing Systems », *Organizational Dynamics*, vol. 6, n° 2, p. 30 à 46.

Weick, Karl E. ([1969], 1979). *The Social Psychology of Organizing* (Second Edition), Random House, New York, 294 p.

Weick, Karl (1979). « Cognitive Processes in Organization », dans Barry M. Straw (éditeur), *Research in Organizational Behavior* (volume 1), JAI Press, p. 41 à 74.

Weick, Karl E. (1995). *Sensemaking in Organization*, Sage Publications, 231 p.

Weick, Karl E., Kathleen M. Sutcliffe et David Obstfeld (2005). « Organizing and the Process of Sensemaking », *Organization Science*, vol. 16, n° 4, p. 409 à 417.

Whetten, D. A. (1984). « Effective administrators: Good management on the college campus », *Change*, vol. 16, n° 8, p. 38 à 43.

Wiener, Norbert (1961). *Cybernetics or control and communication in the animal and the machine*, The MIT Press and John Wiley & Wiley & Sons inc., New York, 212 p.

Wiener, Norbert ([1950] 1967). *The Human Use of Human Beings: Cybernetics and Society*, The MIT Press and John Wiley & Wiley & Sons inc., New York, 288 p.

Wiio, Osmo A. (1988). « Organizational Communication: Contingent Views », dans Gerald M. Goldhaber and George A. Barnett (éditeurs), *Handbook of organizational communication*, Ablex Publishing, p. 95 à 100.

Wiley, Norbert (1988). « The Micro-Macro Problem in Social Theory », *Sociological Theory*, vol. 6, n° 2, p. 254 à 261.

Winter, Sidney G. (1987). « Knowledge and competence as strategic assets », dans D. Teece (éditeur), *The Competitive Challenge — Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Bollinger, Cambridge, p. 159 à 184.

Bibliographie du chapitre 4

Albert, Jean-Paul (2011). *Guide sur les régimes de retraite et les avantages sociaux au Québec*, CCH, une société Wolters Klower, 808 p.

Argyris, Chris et Donald Schön (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass, 224 p.

Argyris, Chris, Robert Putnam et Diana McLain Smith (1985). *Action science: concepts, methods, and skills for research and intervention*, San Francisco: Jossey-Bass, 480 p.

Banque du Canada (2004). *Revue du système financier*, juin 2014, 89 p.

Banque mondiale (1994). *Averting the Old Age Crisis: Policies to Protect the Old and Promote Growth*, Oxford University Press, 426 p.

Bélanger, Philippe H. et Sylvain Rigaud (2009). *La réforme en matière d'insolvabilité : nouveautés et codification de pratiques existantes*, Édition Yvon Blais, 233 p.

Code civil du Québec, L.Q. 1991, c. 64.

Campbell, Bryan, Michel Magnan, Jonathan Wang, Zabiullah Tarshi et Soukaina Mahfood (2015). *Gouvernance des caisses de retraite et gestion de portefeuille dans un contexte de tension*, Rapport de projet (CIRANO), 2015RP-16, 113 p.

Comité d'experts sur l'avenir du système de retraite québécois (rapport D'Amours) (2013). *Innovier pour pérenniser le système de retraite*, 94 p.

Commission des services financiers de l'Ontario (2014). *Rapport annuel 2013-2014*. 76 p.

Côté, Josée (2015). *Financiarisation, gouvernance et enjeux éthiques dans les restructurations industrielles*, Mémoire de maîtrise, Québec, Canada, Département des relations industrielles de l'Université Laval, Université Laval. 183 p.

Coulombe, D.; Déom, E.; Hanin, F. et Hayden, A. (2017). Gouvernance des régimes complémentaires de retraite, relations du travail et conflits de rôle : une enquête québécoise, *Relations industrielles*, vol. 72, n° 2, p. 246 à 269.

Cour Supérieure du Québec (2019, 19 mai). Jugement sur demande en dommages-intérêts, no 200-17-022553-150, Gilles Bédard et Als c. Unifor inc.

Entente de vente / Asset sale agreement, pour la vente des actifs de la société Papiers White Birch, datée du 10 août 2010.

Groupe d'étude sur la politique de revenu de retraite au Gouvernement du Canada (1979). *Le système de revenu de retraite au Canada*, volume I, 439 p.

Hanin, Frédéric, Josée Côté, PierreThibault, François L'Italien, Paul-André Lapointe et Luc Bouthillier (2013). *La restructuration financière de Papiers White Birch et les enjeux pour l'usine Stadacona de Québec*, Québec, Canada, Cahier de recherche ARUC- Innovations, travail et emploi, Université Laval.

Institut canadien des actuaires (2018). Conseil des normes actuarielles, Normes de pratiques.

Knight, Frank ([1921], 1964). *Risk, uncertainty and profit*, University of Chicago Press, 381 p.

Kolb, David A. (1984). *Experiential Learning. Experience as The Source of Learning and Development*, New Jersey, Prentice-Hall, 256 p.

Loi permettant l'établissement de régimes de retraite à prestations cibles dans certaines entreprises du secteur des pâtes et papiers, L.R.Q., c. 32.

Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies, L.R.C., c. C-36.

Loi sur les régimes supplémentaires de retraite, 13-14, Élisabeth II, c. 25.

Loi sur les régimes complémentaires de retraite, L.R.Q., c. R-15.1.

Loi sur les régimes de retraite, L.R.O., c. P-8.

Maheu, Claude (1986). *La retraite : essai de définition*, Les publications du Québec, 186 p.

Markowitz, Harry M. (1952). « Portfolio Selection », *The Journal of Finance*, vol. 7, n° 1, p. 77 à 91.

OCDE (2005). *Les pensions privées. Classification et glossaire de l'OCDE*, 102 p.

Régime de retraite des employés syndiqués de Stadacona (2003), Document constitutif, 89 p.

Règlement sur les régimes complémentaires de retraite, c. R-15.1, r. 6.

Règlement sur les régimes complémentaires de retraite, c. R-15.1, r. 6.1.

Retraite Québec (Régie des rentes du Québec) (1990). *Préparer l'avenir. Histoire de la Régie des rentes du Québec*, 77 p.

Retraite Québec (Régie des rentes du Québec) (2010). *Constats et enjeux concernant le système de retraite québécois*, 87 p.

Sommaire des modalités proposées concernant la restructuration des régimes de retraite dont Papiers White Birch est le promoteur, 2 août 2011.

Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier (2011). Mémoire déposé à la Commission des finances publiques au moment des auditions publiques sur le projet de loi 11, Loi modifiant la Loi sur les régimes complémentaires de retraite, 10 p.

Vérificateur général du Québec (2011). Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2010-2011, chapitre 9, p. 9-1 à 9-60.

Wenger, Etienne (1999). *Communities of practice - Learning, meaning, and identity*, Cambridge University Press, 318 p.

Wenger, Etienne, Richard McDermott et William M. Snyder (2002). *Cultivating Communities of Practice: A Guide to managing Knowledge*, Harvard Business School Press, 284 p.

Bibliographie du chapitre 5

Argyris, Chris et Donald Schön (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass, 224 p.

Bauhr, Monika et Marcia Grimes (2017). « Transparency to curb corruption? Concepts, measures and empirical merit », *Crime, Law and Social Change*, vol. 68, p. 431 à 458.

Beeman, Richard R. « Constitution requires care », *Penn Today*, 3 décembre 1998.

Caron, Daniel J. and GIAUQUE, David (2006). « Civil Servant Identity at the Crossroads: New Challenges for Public Administrations », *International Journal of Public Sector Management*, vol. 19, n° 6, p. 543 à 555.

Caron, Daniel J. (2015). Mémoire soumis à la Commission des institutions sur le document intitulé *Orientations gouvernementales pour un gouvernement plus transparent, dans le respect du droit à la vie privée et la protection des renseignements personnels*, 6 p.

Chanlat, Jean-François (éditeur) (1990). *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Les Presses de l'Université Laval et les Éditions ESKA, 842 p.

Drucker, Peter F. (2002). *The Effective Executive*, HarperBusiness Essentials, New York, 178 p.

Galbraith, Jay R. (2002). *Designing Organizations – An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process*, Jossey-Bass, 197 p.

Gauthier, Clermont et Maurice Tardif (éditeurs) (2012). *La pédagogie – Théories et pratiques de l'Antiquité à nos jours*, Gaëtan Morin éditeur, 288 p.

Habermas, Jürgen (1987). *Théorie de l'agir communicationnel – Tome 1 : Rationalité de l'agir et rationalisation de la société*, Fayard, 448 p.

Isaacs, William (1999). *Dialogue and the Art of Thinking Together*, New York: Currency, 428 p.

Kahneman, Daniel (2011). *Thinking, Fast and Slow*, Farrar, Straus and Giroux, 499 p.

Kleiner, Art et George Roth (1997). « How to Make Experience Your Company's Best Teacher », *Harvard Business Review*, September–October, p. 172 à 177.

Lapierre, Laurent (2012). *On dirige comme on est*, Presses de l'Université du Québec, 211 p.

Levy, Gary (2008). « Un directeur parlementaire du budget pour le Canada », *Revue parlementaire canadienne*, Été 2008, p. 40 à 45.

Loi sur le parlement du Canada, L.R.C., c P-1.

Michaud, Claude et Jean-Claude Thoenig (2001). *Stratégie et sociologie de l'entreprise*, Édition Paris : Village Mondial, 239 p.

Morgan, Gareth (1986). *Images of Organization*, Sage Publications, 423 p.

Paquet, Gilles (2004). *Pathologies de gouvernance - Essais de technologie sociale*, Liber, 239 p.

Parenteau (1974). « L'efficacité dans un gouvernement », *Travaux et communications*, vol. 2, Académie des sciences morales et politiques, p. 218 à 227.

Raelin, Joseph A. (2002). « "I Don't Have Time to Think!" versus the Art of Reflective Practice », *Reflections*, vol. 4, n° 1, p. 66 à 79.

Raelin, Joseph A. (2012). « The Manager as Facilitator of Dialogue », *Organization*, vol. 20, n° 6, p. 818 à 839.

Simester, Duncan (2016). « The Lost Art of Thinking in Large Organizations », *Sloan Management Review*, Summer, p. 95 à 96.

Simon, Herbert A. ([1945], 1976). *Administrative Behavior* (third edition), Free Press, New York, 364 p.

Thaler, Richard H. (2016). *Misbehaving – The Making of Behavioral Economics*, W. W. Norton & Company, 415 p.

Wenger, Etienne (1999). *Communities of practice - Learning, meaning, and identity*, Cambridge University Press, 318 p.

White, O. (2005). « Phases of Learning », dans Michael Hersen, George Sugai, and Robert Horner (Eds.), *Encyclopedia of Behavior Modification and Cognitive Behavior Therapy*, vol 3, London: Sage Publications, p. 1416-1417

Annexe A : Exemple d'un relevé annuel pour l'année 2010



VOTRE RELEVÉ PERSONNEL DE RETRAITE

Texte caviardé



Nous avons le plaisir de vous présenter votre relevé personnel de retraite. Il vous renseigne sur les prestations auxquelles vous avez droit en vertu du Régime de retraite des employés syndiqués de Stadacona en date du 1^{er} janvier 2011.

Données personnelles

Date de naissance :
Date de retraite :
Nom du conjoint :
Nom du bénéficiaire :

Texte caviardé

Renseignements généraux

Nom du régime : Régime de retraite des employés syndiqués de Stadacona

N° d'enregistrement auprès de la Régie des rentes du Québec : 24480

Le régime est administré par un comité de retraite formé des personnes suivantes :

- Denis Bell, Gaëtan Belley, Maurice Langlais, Hubert Lemire, Yvon Lesage, Robert McKinnon, Pierre Morin, Jocelyn Proulx, Guy Riel, René Savard, Gaëtan Voyer

Le bureau du comité est situé au 10, boul. des Capucins, C.P. 1487, Québec (Québec) G1K 7H9.

Pour toute information supplémentaire, vous pouvez contacter le Centre de service à la clientèle des régimes de retraite de Papiers White Birch au 1 888 841-7966 ou à l'adresse de courriel WBPpension@mercerc.com.

Association de retraités

À notre connaissance, en date de ce relevé, aucune association de retraités du Régime de retraite des employés syndiqués de Stadacona n'existait.

Assemblée annuelle

Vous serez éventuellement convoqué à l'assemblée annuelle de votre régime de retraite qui se tiendra plus tard cette année. L'heure et la date, de même que l'endroit vous seront communiqués ultérieurement.

Situation financière du régime

Selon le dernier certificat de coût du régime déposé à la Régie des rentes, effectué au 1^{er} mai 2009, le degré de solvabilité du régime est de 65,00 %. Cela signifie que si on avait mis fin au régime à cette date, l'actif de la caisse n'aurait pas été suffisant pour payer toutes les prestations accumulées jusqu'à cette date.

- Cotisations de la Société en 2010 : 6 841 880 \$
Cotisations des participants en 2010 : 2 514 604 \$

Vos prestations de retraite

Votre rente

En date du 1^{er} janvier 2011, la rente mensuelle de base que vous receviez du régime était de : 3 448 \$

En date du 1^{er} janvier 2011, vous receviez également un supplément mensuel d'appoint de : 472 \$

Pour une rente mensuelle totale de : 3 920 \$

Vous continuerez de recevoir votre rente chaque mois jusqu'à votre décès, mais votre supplément d'appoint prendra fin à 65 ans.

Au 1^{er} janvier 2011, votre rente de base a été indexée pour tenir compte d'une partie de l'augmentation du coût de la vie. Selon les dispositions du régime de retraite, le taux d'indexation s'élevait à 1,20 %.

Le 1^{er} janvier 2013, votre rente de base sera indexée de 50 % de l'augmentation de l'Indice des prix à la consommation pour la période de 12 mois se terminant le 31 octobre de l'année précédente, jusqu'à un maximum de 5 % d'indexation par année.

Prestations de décès

Votre rente de base est versée sous forme de rente réversible à 60 % garantie pendant 10 ans, c'est-à-dire que si vous décédez avant d'avoir reçu 120 versements mensuels, le solde de ceux-ci continuera d'être versé à votre conjoint, ou si vous n'avez pas de conjoint, à votre bénéficiaire, pendant le reste de la période garantie de 120 mois. Après la période garantie, votre conjoint recevra, sa vie durant, 60 % du montant que vous receviez au moment de votre décès.

De plus, en cas de décès avant 65 ans, si vous aviez un conjoint au moment de votre retraite et qu'il vous survit, il continuera de recevoir 100 % de votre supplément d'appoint jusqu'à la date à laquelle vous auriez atteint l'âge de 65 ans. Si vous et votre conjoint décédez avant la fin des versements prévus du supplément d'appoint, le bénéficiaire du dernier survivant touchera la valeur actualisée du solde des mensualités.

Revalorisation de la rente suite à un divorce

Si au moment de votre retraite, une réduction de votre rente normale a été effectuée pour tenir compte du droit de votre conjoint à une rente réversible et que, suite au divorce, votre conjoint n'a plus de droit à celle-ci, votre rente de retraite pourrait être augmentée.

Ce relevé a été préparé en collaboration avec Mercer, à partir des renseignements contenus dans les registres du régime. Si vous y décelez des inexactitudes, veuillez les porter à l'attention du Centre de service à la clientèle des régimes de retraite de Papiers White Birch. Vos prestations sont régies par les dispositions du régime. En cas de litige, les documents officiels du régime prévaudront. Veuillez aviser RBC Dexia Services aux Investisseurs (1-800-668-1320) de tout changement d'adresse dans les plus brefs délais.

**Annexe B : Rapport de l'Assemblée annuelle, produit pour l'exercice
financier 2010**



Régime de retraite des employés syndiqués de Stadacona

Assemblée annuelle
des participants

À Québec,
le 20 octobre 2011

Ordre du jour

LE POINT SUR...

- Le comité de retraite
- L'administration du régime
- Les finances

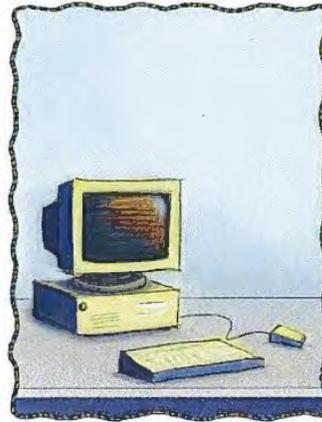
Conférenciers invités

Jean-Pierre Talon – Mercer
Jérôme Bellavance – Mercer

Sommaire du régime – copie papier

2

Le point sur...



Le comité de retraite

3

Comité de retraite

- ▼ Composition du Comité : 11 membres
 - 5 représentants de Stadacona S.E.C.
 - 2 représentants des participants actifs
 - 1 représentant des participants non actifs
 - 1 membre indépendant
 - 1 représentant des participants actifs sans droit de vote
 - 1 représentant des participants non actifs sans droit de vote
- ▼ Durée du mandat : 3 ans

4

Membres actuels du Comité

Représentants de Stadacona S.E.C.

RENÉ SAVARD

Directeur général – Usine de Québec

ROBERT MCKINNON

Superviseur, rémunération et avantages sociaux

GAÉTAN VOYER

Chef comptable

JOCELYN PROULX

Contrôleur – Finance et production

GUY TROTTIER

Directeur du développement des produits,
services techniques et logistiques

5

Membres actuels du Comité (suite)

Représentants des participants actifs

DENIS BELL

GUY RIEL

PIERRE MORIN (sans droit de vote)

Représentants des participants retraités, terminés avec droits acquis et bénéficiaires

GAÉTAN BELLEY

MAURICE LANGLAIS (sans droit de vote)

Membre indépendant

HUBERT LEMIRE

6

Responsabilités du Comité

- ▼ Le Comité assume les responsabilités relatives à l'administration du régime
- ▼ Le Comité doit agir avec prudence, diligence, compétence, honnêteté et loyauté dans le meilleur intérêt des participants et des bénéficiaires
 - le Comité n'est pas un comité de négociations
 - il peut formuler des recommandations quant aux modifications qui pourraient être apportées au régime

7

Principales fonctions du Comité

Il doit :

- ▼ Appliquer la règle d'adhésion du régime de retraite
- ▼ Maintenir le registre des participants
- ▼ Gérer le droit aux prestations
- ▼ Payer les prestations ou effectuer les transferts
- ▼ S'assurer de la perception des cotisations et de leur versement
- ▼ Élaborer une politique de placement

8

Principales fonctions du Comité

(suite)

Il doit :

- ▼ Communiquer avec les participants
- ▼ Fournir à la Régie des rentes divers documents et renseignements
- ▼ Tenir l'assemblée annuelle
- ▼ Voir à faire préparer les rapports d'évaluation actuarielle et les états financiers

9

Principales fonctions du Comité

(suite)

Délégation

- ▼ Le comité a délégué à l'employeur ses fonctions
- ▼ Le comité conserve cependant les responsabilités

10

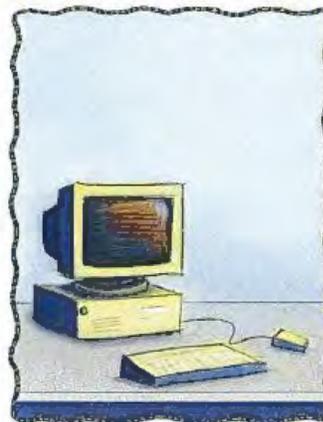
Rôle des intervenants



* Au 2010-12-31

11

Le point sur...



L'administration du régime

12

Administration du régime

- ▼ Dépôt de 1 rapport d'évaluation :
 - 31 décembre 2010
- ▼ 2 réunions du Comité de retraite :
 - 1 réunion en juin 2010
 - 1 réunion en septembre 2010

13

Participation au 1^{er} janvier 2011

Actifs

▼ Nombre	483
▼ Âge moyen	49,7

Invalides

▼ Nombre	6
----------	---

Retraités et bénéficiaires

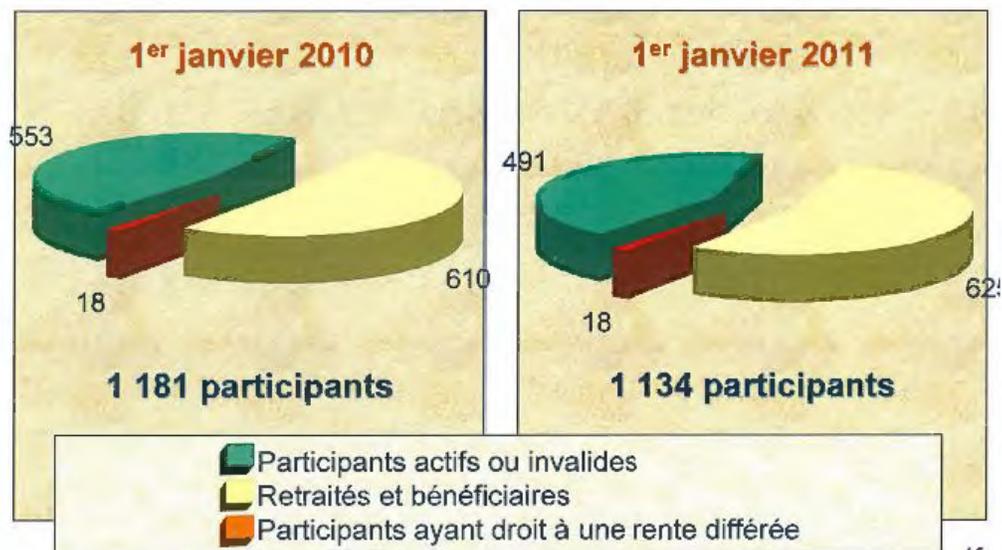
▼ Nombre	625
▼ Rentes	14 416 000 \$

Rentes différées

▼ Nombre	18
▼ Rentes	146 500 \$

14

Évolution de la participation

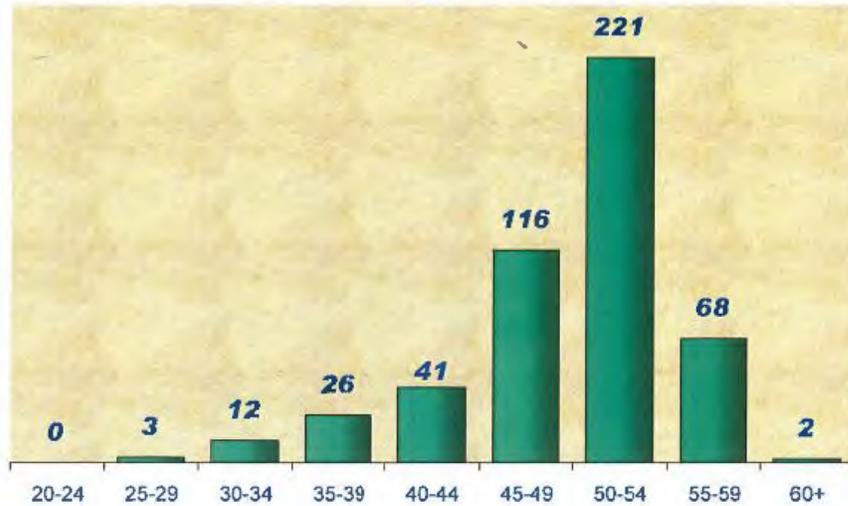


Évolution de la participation

	Actifs invalides transférés	Rentes différées	Retraités et bénéficiaires	Total
1^{er} janvier 2010	553	18	610	1 182
Nouveaux				
Cessations - Remboursement			(6)	(6)
Cessations - Rente différée	(26)			(26)
Retraites	(36)		36	
Bénéficiaires			7	7
Décès			(23)	(23)
Fin de garantie				
1^{er} janvier 2011	491	18	625	1 134

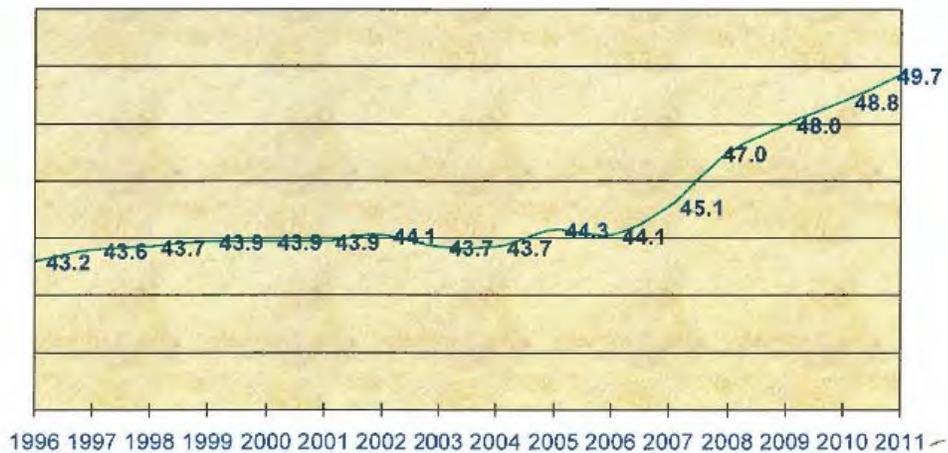
16

Répartition des participants actifs et invalides au 1^{er} janvier 2011



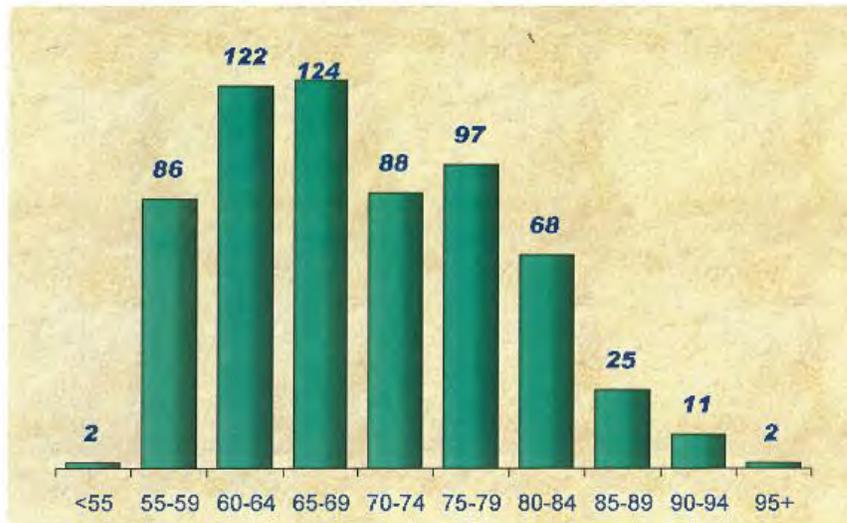
17

Âge moyen des participants actifs



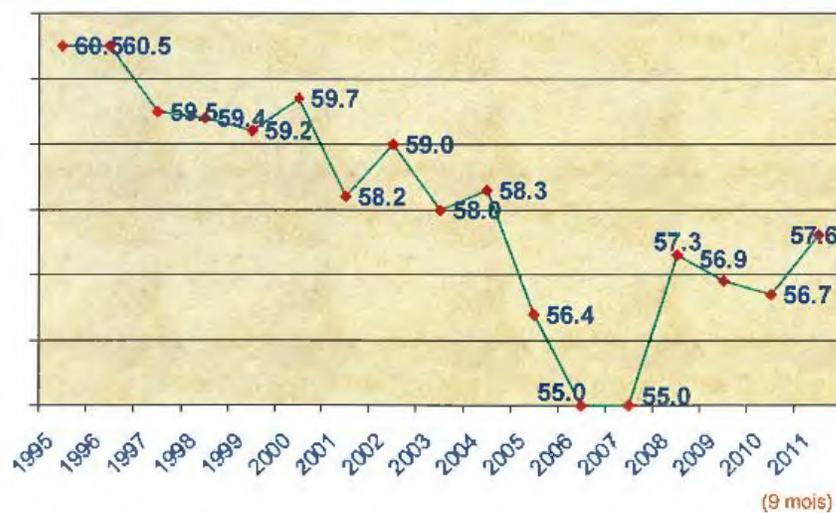
18

Répartition des participants retraités au 1^{er} janvier 2011



19

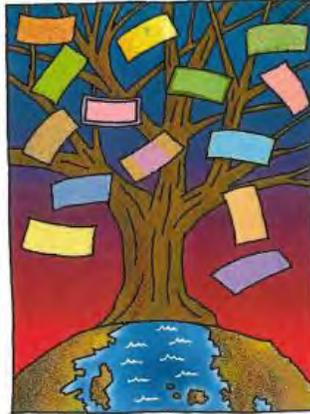
Âge moyen à la retraite*



* Âge arrondi au 1^{er} janvier de l'année de la retraite

20

Le point sur...



Les finances

21

Revue des marchés - 2010

Indices	Rendements	
	(\$C)	(\$ local)
DEX universel	6,7%	-
DEX long terme	12,5%	-
DEX fédéral long terme	12,2%	-
DEX corporatif long terme	14,2%	-
DEX à rendement réel	11,1%	-
S&P/TSX composé plafonné	17,6%	-
Act. canadiennes à faible capitalisation (50 % S&P/TSX à faible cap. / 50 % BMO)	36,8%	-
S&P 500	9,1%	15,1%
MSCI EAEO	2,6%	5,3%
MSCI mondial	6,5%	10,6%
MSCI mondial à faible capitalisation	20,0%	24,4%

22

Revue des marchés - 2010

Secteurs - S&P/TSX	Rendements
Santé	57,0%
Matériaux	36,5%
Consom. discrétionnaire	25,3%
Télécommunications	22,4%
Services aux collectivités	18,4%
Industrie	16,9%
Énergie	13,3%
Finance	10,5%
Consom. de base	10,3%
Tech. de l'information	-11,6%

23

Revue des marchés - 2010

Secteurs - MSCI mondial	Rendements (\$C)
Consom. discrétionnaire	18,5%
Industrie	17,5%
Matériaux	15,3%
Consom. de base	7,5%
Énergie	6,6%
Télécommunications	5,6%
Tech. de l'information	5,0%
Finance	-0,4%
Santé	-2,3%
Services aux collectivités	-5,2%

24

Revue des marchés – Au 30 septembre 2011

Indices	Rendements	
	(\$C)	(\$ local)
DEX universel	7,4%	-
DEX long terme	12,6%	-
DEX fédéral long terme	14,7%	-
DEX corporatif long terme	11,6%	-
DEX à rendement réel	9,9%	-
S&P/TSX composé plafonné	-11,9%	-
Act. canadiennes à faible capitalisation (50 % S&P/TSX à faible cap. / 50 % BMO)	-19,7%	-
S&P 500	-4,2%	-8,7%
MSCI EAEO	-10,5%	-15,2%
MSCI mondial	-7,5%	-11,9%
MSCI mondial à faible capitalisation	-11,6%	-15,7%

25

Revue des marchés – Au 30 septembre 2011

Secteurs - S&P/TSX	Rendements
Santé	30,9%
Télécommunications	13,6%
Services aux collectivités	5,5%
Consom. de base	3,8%
Finance	-4,0%
Industrie	-9,5%
Consom. discrétionnaire	-15,8%
Matériaux	-17,7%
Énergie	-19,1%
Tech. de l'information	-43,8%

26

Revue des marchés – Au 30 septembre 2011

Secteurs - MSCI mondial	Rendements (\$C)
Santé	6,9%
Consom. de base	6,3%
Télécommunications	2,2%
Services aux collectivités	0,9%
Tech. de l'information	-4,1%
Consom. discrétionnaire	-6,4%
Énergie	-9,4%
Industrie	-12,5%
Finance	-17,6%
Matériaux	-20,4%

27

Répartition de l'actif au 31 décembre 2010 (Portefeuille cible)

Revenu fixes	Actions	
Obligations	Actions étrangères	Actions canadiennes
BlackRock Mandat indiciel 68 % long terme 20 % univers 12 % rendement réel 37,5 % (40 %)	AllianceBernstein Mandat actif grande capitalisation 15,8 % (17,5 %)	Fidelity Mandat actif grande capitalisation 9,3 % (7,5 %)
	Acadian Mandat actif grande capitalisation 17,4 % (17,5 %)	CC&L Mandat actif grande capitalisation 9,1 % (7,5 %)
	Axa-Rosenberg Mandat actif faible capitalisation (5 %) 4,2 % (5 %)	Burgundy Mandat actif faible capitalisation (5 %) 6,7 % (5 %)
	37,5 % (40 %) Revenu fixe canadien (40 %) revenu fixe	37,4 % (40 %) Actions étrangères 62,5 % (60 %) actions

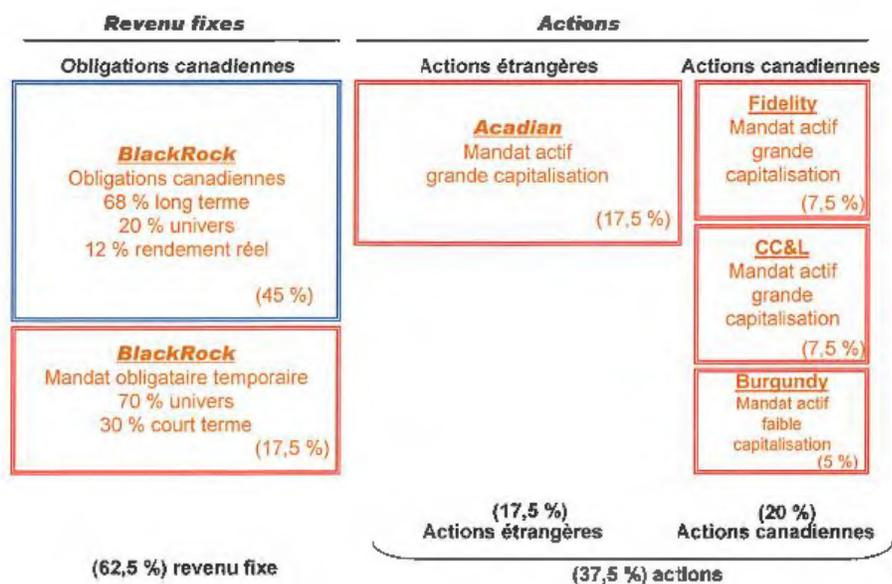
28

Politique de placement

- ▼ En mai 2011, le comité de gestion a décidé de liquider le fonds d'actions étrangères de faible capitalisation et d'investir temporairement les sommes dans les fonds d'obligations canadiennes
- ▼ En août 2011, le comité de gestion a décidé de liquider le fonds d'actions étrangères géré par AllianceBernstein (Sceptre) et d'investir temporairement les sommes dans un fonds d'obligations univers (70%) et un fonds d'obligations court terme (30%)
- ▼ La politique de placement sera révisée afin de tenir compte de la nouvelle allocation d'actif

29

Portefeuille cible au 8 août 2011



30

Politique de placement (suite)

- ▼ Objectif de performance pour les obligations canadiennes **BlackRock** :
 - taux de rendement annuel ne doit pas être moindre que le rendement de l'indice obligataire composé de 68 % DEX long terme, 20 % DEX universel et 12 % DEX rendement réel, moins 0,1 %

- ▼ Objectif de performance pour le mandat obligataire temporaire **BlackRock** :
 - taux de rendement annuel ne doit pas être moindre que le rendement de l'indice obligataire composé de 70 % DEX universel et 30 % DEX Bons du Trésor 91 jours, moins 0,1 %

31

Politique de placement (suite)

- ▼ Objectif de performance pour les actions étrangères à grande capitalisation
Acadian :
 - rendement moyen sur 4 ans doit dépasser le rendement de l'indice MSCI Mondial ex-Canada (\$C) par 2,0 %

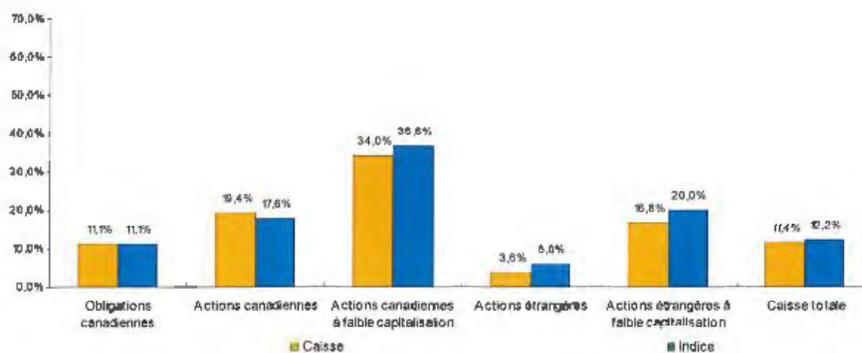
32

Politique de placement (suite)

- ▼ Objectif de performance pour les actions canadiennes à grande capitalisation
Fidelity ainsi que Connor Clark & Lunn :
 - rendement moyen sur 4 ans doit dépasser le rendement de l'indice du S&P/TSX par 1,5 %
- ▼ Objectif de performance pour les actions canadiennes à faible capitalisation
Burgundy Asset Management Ltd :
 - rendement moyen sur 4 ans doit dépasser le rendement de l'indice faible capitalisation de (50 % BMO + 50 % S&P/TSX) par 4 %

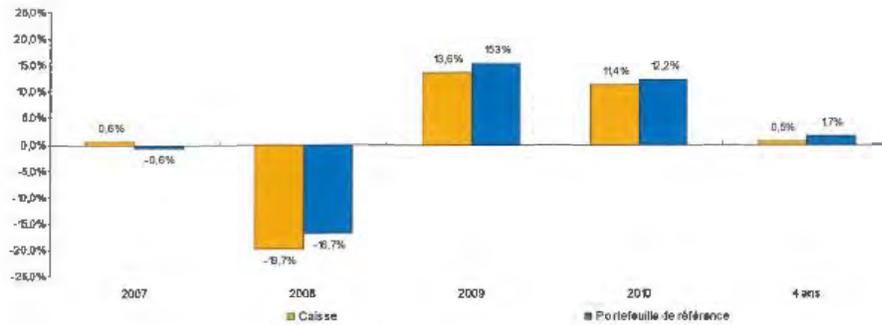
33

Rendements de l'année 2010



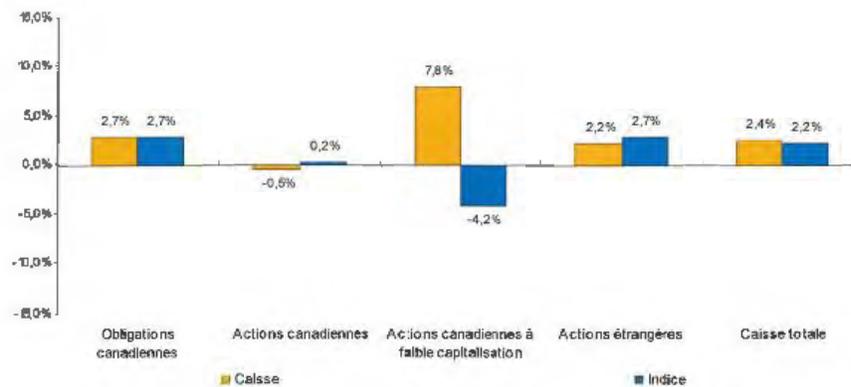
34

Rendements annuels et moyenne de 4 ans au 31/12/2010



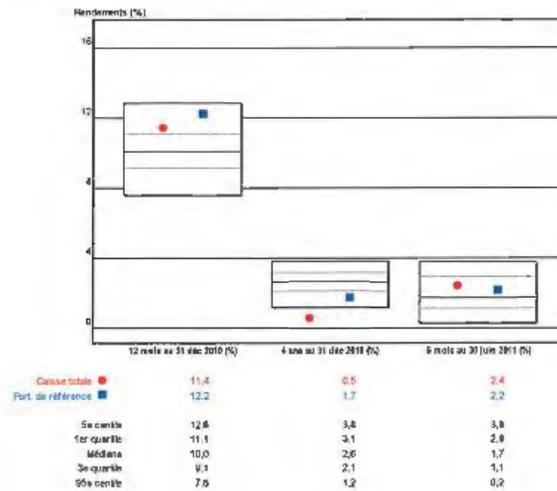
35

Rendements 2011 - au 30 juin



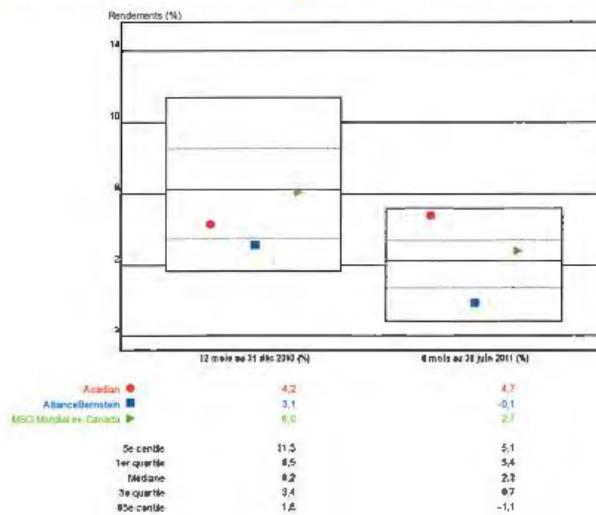
36

Rendements vs l'univers Mercer – Caisse totale



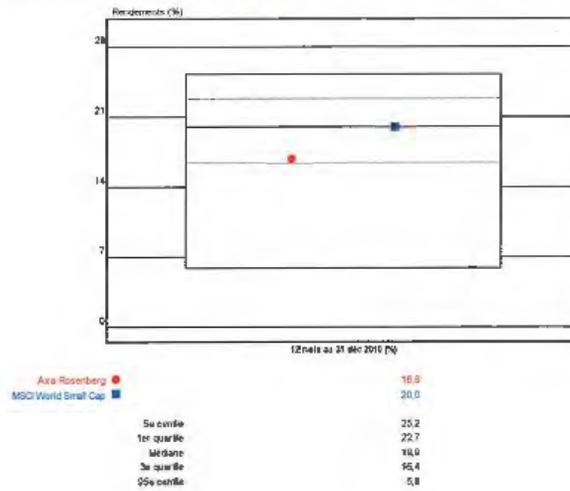
37

Rendements vs l'univers Mercer – Actions étrangères à forte cap.



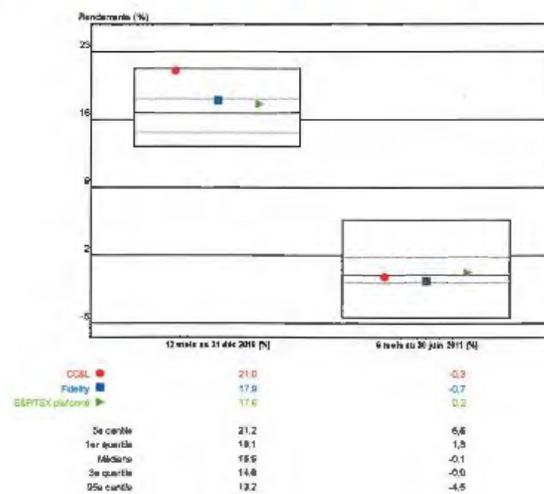
38

Rendements vs l'univers Mercer - Actions étrangères à faible cap.



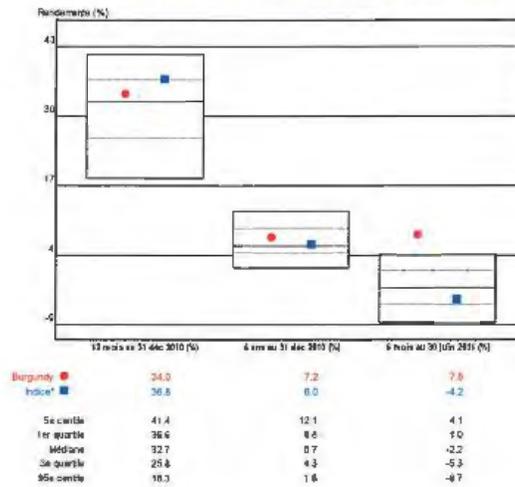
39

Rendements vs l'univers Mercer – Actions canadiennes à forte cap.



40

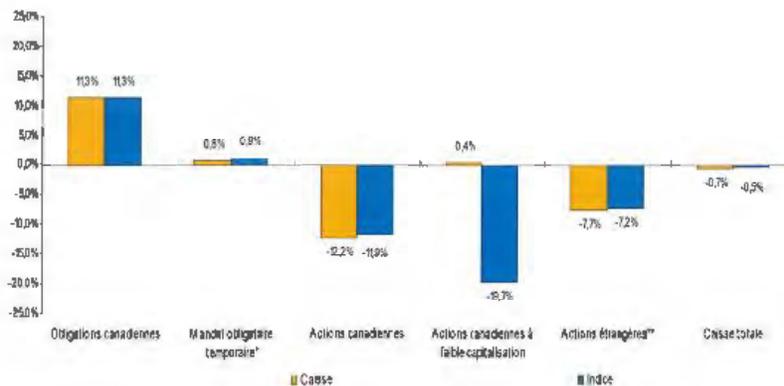
Rendements vs l'univers Mercer – Actions canadiennes à faible cap.



*Indice BMO faible cap. jusqu'au 31 décembre 2003, 50 % Indice BMO faible cap. et 50 % Indice S&P/TSX faible cap. par la suite.

41

Rendements préliminaires 2011 – Au 30 septembre 2011

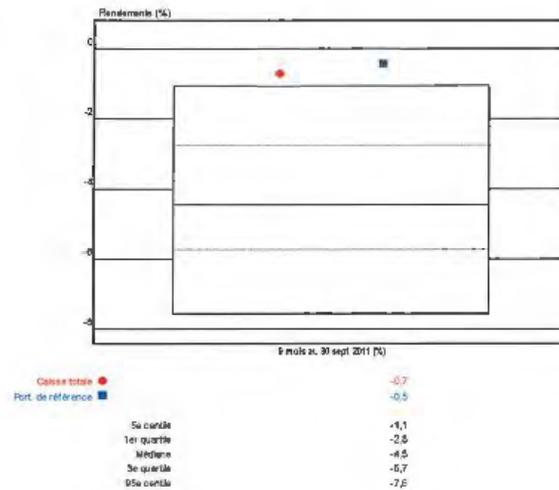


* Rendement à partir du 9 août 2011 (date du début du mandat).

**Pour le mois d'août et de septembre 2011, seulement le rendement de Acadian a été utilisé.

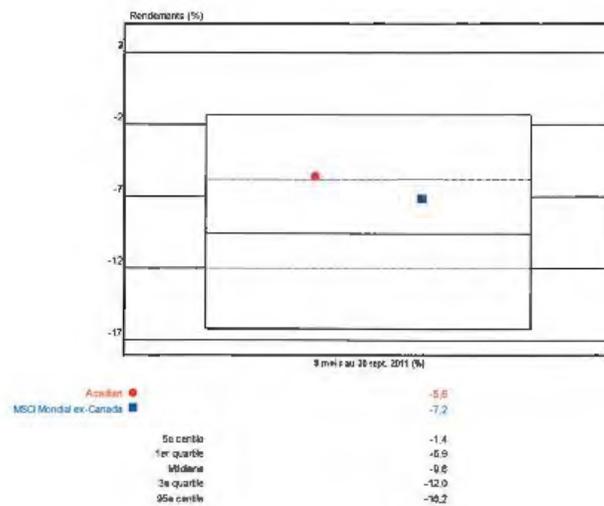
42

Rendements préliminaires vs l'univers Mercer – Caisse totale



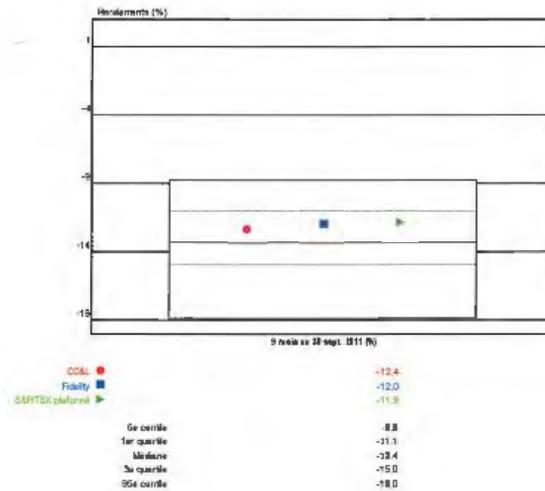
43

Rendements préliminaires vs l'univers Mercer – Actions étrangères à forte cap.



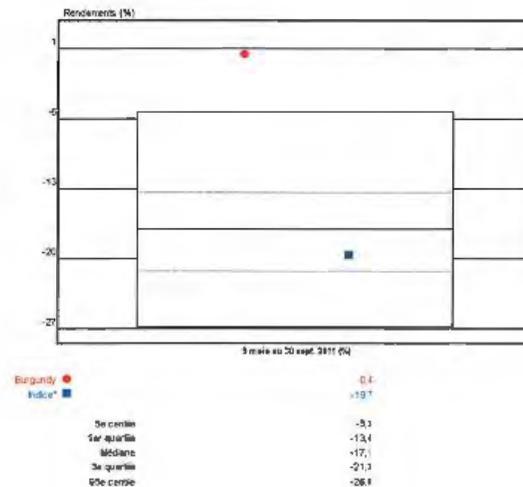
44

Rendements préliminaires vs l'univers Mercer – Actions canadiennes à forte cap.



45

Rendements préliminaires vs l'univers Mercer – Actions canadiennes à faible cap.



*50 % Indice BMO faible cap. et 50 % Indice S&P/TSX faible cap.

46

Caisse du régime (en milliers de dollars)

Réconciliation 2010

ANNÉE FISCALE
2010 (vérifiée) (\$)

Actif net au début de la période		201 847
Plus		
Cotisations		
–compagnie	6 842	
–employés	2 515	
Intérêts et dividendes	6 007	
Gains et pertes en capital (réalisés ou non)	<u>16 445</u>	31 808
Moins		
Rentes	15 393	
Prestations de départ et décès	1 513	
Frais de gestion et d'administration	<u>975</u>	17 881
Actif net à la fin de la période		215 774

47

Sommaire des frais administratifs

(en milliers de dollars)

	2010 (\$)	2009 (\$)
Gestionnaire des fonds	845	628
Gardiens des valeurs	56	48
Actuaires / Administration	147	114
Vérificateurs	7	20
Autres	3	
Remboursement TPS/TVQ	(83)	(11)
	975	799

48

Évaluation actuarielle

Deux types de mesure de la situation financière du régime

Continuité

- Régime est maintenu indéfiniment
- Évaluation de prestations projetées
- Une certaine latitude dans le choix des hypothèses
- Déficit doit être amorti sur 15 ans (maximum)

Solvabilité

- Liquidation du régime
- Évaluation des prestations à ce jour
- Hypothèses du marché et prescrites par la loi
- Actif doit être évalué à la valeur marchande, moins une provision pour les frais de terminaison
- Déficit doit être amorti sur 5 ans (sauf exception pour mesures temporaires d'allègement)

49

Situation financière (en milliers de dollars)

- ▼ Actif/passif actuariel au 31 décembre 2010
(évaluation déposée à la Régie des rentes)

Approche de continuité

Valeur actuarielle de l'actif 198 425 \$

Valeur actuarielle du passif 276 736 \$

Déficit (78 311 \$)

50

Situation financière (en milliers de dollars)

- ▼ Actif/passif actuariel au 31 décembre 2010
(évaluation déposée à la Régie des rentes)

Approche de solvabilité

Valeur marchande de l'actif	215 390 \$
Valeur actuarielle du passif	<u>301 464 \$</u>
Déficit	(86 074 \$)
Degré de solvabilité	71,4 %

51

Cotisations (en milliers de dollars)

	2011 (\$)	2010 (\$)
Employeur		
– Services courants	2 716	2 663
Employés		
– Services courants	<u>2 467</u>	<u>3 018</u>
Total – services courants	5 183	5 681
% des cotisations de l'employeur versus les cotisations des employés	110 %	88 %
Cotisations d'équilibre ⁽¹⁾	12 556	9 908

(1) Cotisations d'équilibre suspendues sous la LACC.

52

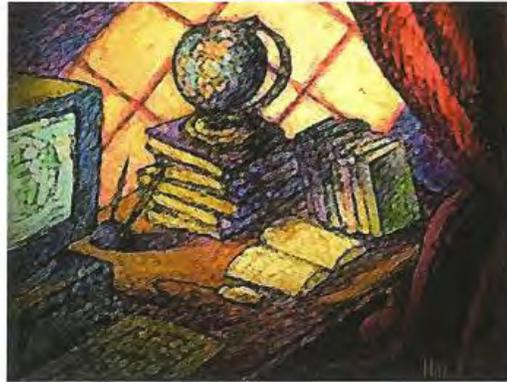


Période de questions



53

Sommaire



Votre régime de retraite

1

Sommaire des dispositions du régime

- ▼ Prestations déterminées :
« salaire final »
- ▼ Historique
 - en vigueur le 1^{er} juillet 1947
 - plusieurs améliorations depuis
- ▼ Dates de retraite
 - normale : 65 ans
 - anticipée : 55 ans
 - différée : au plus tard à 71 ans

2

Sommaire des dispositions du régime

(suite)

▼ Cotisations requises du participant

– avant le 1^{er} mai 2009

7,0 % du salaire

– depuis le 1^{er} mai 2009

7,5 % du salaire

3

Sommaire des dispositions du régime

(suite)

Rente de base à la retraite

▼ Pour chaque année de service validable

1,75 % de la rémunération finale moyenne
(60 mois) ou les cinq meilleures années civiles

▼ La rente minimum pour le service avant 1998 correspond à la rente carrière acquise au 31 décembre 1997

4

Sommaire des dispositions du régime

(suite)

En cas de retraite anticipée (avant 65 ans)

- ▼ Avec la Compagnie et après 20 années de service
 - aucune réduction à 57 ans
 - réduction de 6 % par année (½ de 1 % par mois) avant 58 ans, si retraite avant 57 ans

5

Sommaire des dispositions du régime

(suite)

En cas de retraite anticipée (avant 65 ans)

- ▼ Autres cas
 - réduction de 6 % par année avant 65 ans

Supplément d'appoint

- ▼ Admissibilité
 - retraite avec la Compagnie après 55 ans et 20 années de service

6

Sommaire des dispositions du régime

(suite)

Supplément d'appoint (suite)

- ▼ Montant mensuel pour chaque année de service validable (maximum 30 années)

APRÈS 60 ANS

16 \$/mois

AVANT 60 ANS

33 \$/mois

AVANT 57 ANS

Le montant est réduit de 2/3 de 1 % par mois (8 % par année) précédant 58 ans

7

Sommaire des dispositions du régime

(suite)

Indexation de la rente de base durant la retraite

- ▼ Disposition d'indexation à 50 % de l'IPC de l'année précédente (maximum 5 %) – 1^{er} janvier 2011 et 2013

8

Sommaire des dispositions du régime

(suite)

Prestations en cas de cessation d'emploi

- ▼ Rente différée
- ▼ Droit de transférer la valeur d'une rente différée dans un compte de retraite immobilisé (CRI) ou autre véhicule prescrit
- ▼ Si la valeur de la rente différée est inférieure à 20 % du MGA
 - remboursement automatique de la valeur

9

Sommaire des dispositions du régime

(suite)

Prestations en cas de décès

AVANT LA RETRAITE

- ▼ **Service avant 1990**
 - cotisations avec intérêts
 - prestations spéciales si embauché avant le 14 septembre 1970
- ▼ **Service depuis 1990**
 - valeur des prestations accumulées depuis 1990

10

Sommaire des dispositions du régime

(suite)

Prestations en cas de décès (suite)

APRÈS LA RETRAITE

- ▼ **Garantie de 60 versements mensuels**

- ▼ **Si conjoint**
 - rente réduite actuariellement, réversible au conjoint à 60 % après le décès du retraité

- ▼ **Supplément d'appoint**
 - versé au conjoint à 60 % jusqu'à la date du 65^e anniversaire du retraité

11

Sommaire des dispositions du régime

(suite)

Transferts ou remboursements lorsque le degré de solvabilité du régime est inférieur à 100 %

- ▼ Lorsque le degré de solvabilité du régime est inférieur à 100 %, le régime ne peut payer au participant en cas de cessation d'emploi, ou à ses bénéficiaires en cas de décès, plus que la valeur des prestations en proportion du degré de solvabilité
 - La compagnie dispose alors d'un maximum de cinq années pour verser le solde au régime, de sorte que le régime puisse verser au participant, ou à ses bénéficiaires, le solde majoré des intérêts

12

Sommaire des dispositions du régime

(suite)

Règle de 50 % (pour le service après le 1^{er} janvier 1990 seulement)

- ▼ Les cotisations des employés avec intérêts ne peuvent financer plus de 50 % de la valeur des prestations
- ▼ Cotisations excédentaires augmentent les prestations

13

Exemple de la règle de 50 %

Employé cessant son emploi le 30 septembre 2010

Âge à la cessation : 40 ans

Service reconnu : 6 ans

Rente acquise : 6 000 \$ (payable par année à 65 ans)

Cotisations accumulées avec intérêts : 11 000 \$

14

Exemple (suite)

VALEUR DE LA RENTE ACQUISE

Valeur à 40 ans de (6 000 \$ par année à 65 ans) = **10 000 \$**

50 % DE LA VALEUR DE LA RENTE ACQUISE

10 000 \$ x 50 % = **5 000 \$**

COTISATIONS EXCÉDENTAIRES

Cotisations en excédent de 50 % de la valeur de la rente acquise
11 000 \$ - 5 000 \$ = **6 000 \$**

VALEUR TOTALE DES PRESTATIONS

Valeur de la rente acquise plus cotisations excédentaires
10 000 \$ + 6 000 \$ = **16 000 \$**

15

Glossaire

Afin de vous permettre de mieux comprendre les aspects financiers de votre régime de retraite, vous trouverez, dans les pages qui suivent, la définition de certains termes techniques contenus dans la présentation



Glossaire

Les placements

PORTEFEUILLE DE RÉFÉRENCE

Le portefeuille de référence sert à établir la répartition des placements de la caisse de retraite entre diverses catégories de placements. Pour chaque catégorie de placement, le portefeuille de référence indique la proportion visée, un maximum et un minimum. Le portefeuille de référence est établi par le Comité de retraite en fonction des objectifs de rendement à long terme du régime et du risque à court terme que le Comité juge raisonnable d'assumer.

Les gestionnaires de placements peuvent modifier les placements à leur guise, tout en respectant les contraintes du portefeuille de référence (limites maximum et minimum) pour chaque catégorie de placement.

Pour mesurer l'apport des gestionnaires, on compare le rendement obtenu avec le rendement qui aurait été obtenu si les fonds de la caisse avaient été investis selon les proportions visées du portefeuille de référence et en supposant que chaque catégorie de placement aurait réalisé le rendement de son indice.

17

Glossaire

Les placements (suite)

INDICE

Un indice est la mesure du rendement d'un groupe d'actions ou d'obligations précis. Il sert de point de comparaison pour évaluer le rendement d'un portefeuille de placement.

Les indices qui servent à mesurer le rendement du portefeuille de référence de votre caisse de retraite sont les suivants :

- ▼ L'indice S&P/TSX (Standard & Poors/Toronto Stock Exchange) mesure le rendement des actions des plus importantes sociétés dont les actions sont cotées à la bourse de Toronto.
- ▼ L'indice S&P 500 (Standard & Poors 500) mesure le rendement des actions des 500 plus importantes sociétés dont les actions sont cotées à la bourse de New York.
- ▼ L'indice Obligataire Universel Scotia Capitaux mesure le rendement de l'ensemble des obligations sur le marché canadien.

18

Glossaire

Les placements (suite)

INDICE (SUITE)

- ▼ L'indice MSCI Mondial Ex-Canada (Morgan Stanley Capital International Mondial excluant le Canada) mesure le rendement d'un portefeuille d'actions diversifié sur les plus importants marchés mondiaux (excluant le Canada). La proportion que représente chaque pays dans l'indice est fonction de la capitalisation totale de ce pays par rapport à l'ensemble des pays de l'indice.
- ▼ L'indice Nesbitt Burns Faible Capitalisation mesure le rendement des actions de société à faible capitalisation sur le marché canadien. L'indice comporte environ 400 titres avec un rééquilibrage trimestriel du poids des titres au sein de l'indice. La capitalisation maximale des titres de l'indice est de 0,1% de la capitalisation totale de l'indice S&P/TSX.

19

Glossaire

Les placements (suite)

Médiane Mercer

La médiane Mercer permet de positionner le rendement de votre caisse et de vos gestionnaires par rapport aux autres caisses de retraite et autres gestionnaires au Canada.

La médiane Mercer représente le rendement qui a été dépassé par la moitié des caisses de retraite canadiennes/gestionnaires canadiens évaluées par Mercer

20

Glossaire

La situation financière du régime

ÉVALUATION ACTUARIELLE

L'évaluation actuarielle vise à établir la situation financière du régime en comparant son actif, c'est-à-dire l'argent dont la caisse peut disposer, et son passif, c'est-à-dire l'argent que la caisse devra payer. Cette évaluation peut se faire selon diverses hypothèses et méthodes.

VALEUR MARCHANDE DE L'ACTIF

L'actif de la caisse est constitué principalement d'argent investi dans divers instruments de placement. La valeur marchande de l'actif est la valeur actuelle des titres détenus par la caisse, c'est-à-dire le prix qui pourrait être obtenu sur le marché le jour même si on les vendait. Cette valeur varie donc tous les jours et peut connaître d'importantes fluctuations dans le temps.

21

Glossaire

La situation financière du régime (suite)

VALEUR ACTUARIELLE OU LISSÉE DE L'ACTIF

La valeur marchande de l'actif étant trop instable aux fins d'une évaluation actuarielle, l'actuaire utilise plutôt la valeur actuarielle, ou lissée, de l'actif qui est la valeur marchande rajustée pour amortir sur une période de trois ans les variations de la valeur des titres détenus par la caisse.

22

Glossaire

La situation financière du régime (suite)

VALEUR ACTUARIELLE DU PASSIF

L'estimation du passif du régime de retraite est plus complexe puisqu'il s'agit d'estimer la valeur des promesses de rentes faites par le régime. La valeur actuarielle du passif est le montant qui, majoré des intérêts à venir, devrait être suffisant pour payer les rentes accumulées par les participants actifs et les retraités à la date de l'évaluation.

La valeur actuarielle du passif est calculée de deux façons différentes, selon différentes hypothèses et méthodes. On établit la valeur actuarielle du passif sur une base de capitalisation et sur une base de solvabilité. Ces deux valeurs servent à des fins différentes.

La valeur sur base de capitalisation est calculée selon l'hypothèse que le régime se poursuit dans l'avenir. Elle sert à établir combien d'argent il faut verser à la caisse dans les années à venir pour que le régime satisfasse à toutes ses obligations.

La valeur sur base de solvabilité est calculée selon l'hypothèse que le régime prend fin à la date de l'évaluation. Elle sert à établir si le régime serait en mesure de satisfaire à toutes ses obligations à cette date précise.

23

Glossaire

La situation financière du régime (suite)

DEGRÉ DE SOLVABILITÉ

Le degré de solvabilité est un des résultats de l'évaluation actuarielle. Il est le rapport de la valeur marchande des placements de la caisse sur la valeur actuarielle du passif. Il indique dans quelle mesure les fonds de la caisse auraient été suffisants pour payer toutes les prestations promises si le régime avait pris fin à la date de l'évaluation.

24

Annexe C : Cahier d'entrevue

Thèse intitulée

La reddition institutionnelle de comptes : un piège cognitif?

Mise en évidence des fonctions cognitives d'apprentissage et de communication au moment de rendre compte

Cahier d'entrevue

Étude de cas de la gouvernance
financière de retraite chez Papier White
Birch

© Robert Poirier, 2019

Questionnaire d'entrevue

Questions introductives à des fins d'échantillonnage

Quelles ont été vos responsabilités à titre d'employé(e) à l'usine Stadacona de Papiers White Birch?

En quelle année avez-vous débuté votre emploi à l'usine?

Quelles ont été vos tâches à l'usine?

Quel est votre âge?

Êtes-vous membre du Régime de retraite des employés syndiqués de Stadacona, ci-après le Régime de retraite Stadacona?

Êtes-vous membre du Regroupement des Employés Retraités de White Birch - Stadacona (RERWBS)?

(Questions en liant aux hypothèses compréhensives de recherche, identifiées H1, H2 et H3)

Question #1 Avant les événements de la terminaison du Régime de retraite Stadacona, quelle était votre compréhension du fonctionnement du régime? Autrement dit, que représentait pour vous ce régime de retraite?	H1
Question #2 Comment suiviez-vous l'administration de votre régime de retraite? Vous informait-on? Quels documents consultiez-vous?	H1

<p>Question #3</p> <p>Aviez-vous des discussions avec les autres participants du régime de retraite relativement à l'administration de votre régime de retraite?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si non, pourquoi? • Si oui, de quelle nature étaient ces discussions? 	<p>H1</p>
<p>Question #4</p> <p>Après avoir débuté votre retraite, avez-vous changé votre comportement informationnel (par exemple, sous la forme de documents lus ou encore des conversations) à l'égard de votre régime de retraite? Expliquez.</p>	<p>H1</p>
<p>Question #5</p> <p>Après l'annonce de la terminaison de votre régime de retraite, votre intérêt quant à l'administration du régime a-t-il changé?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pourquoi? • Comment? <p>Est-ce que nous avez adopté un nouveau comportement informationnel comme celui de formuler davantage de questions ou encore de participer à davantage de discussions à l'égard de votre régime de retraite?</p>	<p>H1</p>
<p>Question #6</p> <p>Après l'annonce de la terminaison de votre régime de retraite, quelles activités (seul ou en collaboration) avez-vous entreprises afin de mieux comprendre votre régime?</p>	<p>H1</p>
<p>Question #7</p> <p>Après l'annonce de la terminaison de votre régime de retraite, outre les activités précédentes, quelles ont été selon vous les démarches informationnelles les plus utiles pour vous aider à mieux comprendre la situation financière nouvelle de votre régime?</p>	<p>H1</p>

<p>Question #8</p> <p>Quel rôle le Regroupement des Employés Retraités de White Birch – Stadacona (RERWBS) a joué dans la compréhension de la situation de terminaison et, plus généralement, dans la compréhension de la situation financière de votre régime de retraite?</p>	H1
<p>Question #9</p> <p>Quelle est la cause ou quelles sont les causes, selon vous, de la terminaison?</p>	H2
<p>Question #10</p> <p>Avant l’annonce de la terminaison de votre régime de retraite, quel était votre compréhension du risque relatif à votre régime?</p>	H2
<p>Question #11</p> <p>Avant l’annonce de la terminaison de votre régime de retraite, étiez-vous conscient des risques et si oui, comment suiviez-vous le risque?</p>	H2
<p>Question #12</p> <p>Votre compréhension du risque a-t-elle changé à la suite de l’annonce de la terminaison de votre régime de retraite?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si non, est-ce à dire que vous vous doutiez des dangers auxquels était soumis le régime? • Si oui, quels sont les deux principaux facteurs qui vous ont conduit à comprendre les choses différemment? 	H2
<p>Question #13</p> <p>Compte tenu de votre expérience de terminaison du régime, que feriez-vous de différents dans le cadre de votre participation?</p>	H2

<p>Question #14</p> <p>À titre de participant retraité et membre du Regroupement des Employés Retraités de White Birch – Stadacona (RERWBS), quelle a été l'utilité de ce regroupement dans le développement de votre compréhension de votre régime de retraite? Expliquer.</p>	<p>H2</p>
<p>Question #15</p> <p>Aujourd'hui, comprenez vous différemment de quoi dépend le calcul des prestations versées par un régime de retraite à prestations déterminées?</p>	<p>H3</p>
<p>Question #16</p> <p>Quelle était votre compréhension des règles et des normes institutionnelles les plus importantes en matière de sécurité financière? La sécurité financière des retraités est-elle prise en compte de manière particulière?</p>	<p>H3</p>
<p>Question #17</p> <p>Comment conciliez-vous les attentes de sécurité financière de votre régime à prestations déterminées et le type de règles et de normes institutionnelles à cet égard?</p>	<p>H3</p>
<p>Question #18</p> <p>Selon vous, en comparant la façon de promouvoir officiellement la sécurité d'un régime à prestations de retraite et les décisions de gestion à prendre en matière de gouvernance financière du régime, l'information partagée avec les participants est-elle 1) suffisante et 2) de nature à permettre une compréhension du lien entre sécurité annoncée et gestion réelle des risques? Expliquez.</p>	<p>H3</p>