



# **Les politiques de prix de cession interne : un outil de changement stratégique et d'apprentissage organisationnel**

**Jean Gilles MBIANGA**

Maître de Conférences

Université de REIMS

UFR des Sciences Economiques et de Gestion

Laboratoire E.U.R.O.P. - Bâtiment D – Bureau 1024

57 bis, rue Pierre Taittinger

51096 REIMS Cedex (France)

Tél : 03 26 91 83 29 / Fax : 03 26 91 38 69

E-mail : [jgmbianga@hotmail.com](mailto:jgmbianga@hotmail.com)

## **Résumé**

Etudier les politiques de prix de cession interne (PCI) dans le contexte du changement organisationnel offre l'occasion de s'intéresser à la relation stratégie-contrôle et aux liens subtils et ambigus qu'ils entretiennent. L'objet de cet article est de montrer, à l'aide de deux études de cas, comment les organisations se servent de leurs politiques de prix de cession interne pour mettre en œuvre leurs nouvelles stratégies et favoriser l'apprentissage organisationnel.

## **Mots clés**

Apprentissage organisationnel – Changement stratégique – Etude de cas - Mesure des performances - Politique de prix de cession interne --Routines – Systèmes de contrôle



# Les politiques de prix de cession interne : un outil de changement stratégique et d'apprentissage organisationnel

## 1. INTRODUCTION

Dorénavant une réalité permanente de la vie des organisations, les perpétuelles modifications de l'environnement des firmes les obligent à reconsidérer constamment leurs stratégies et leurs structures. Cette nouvelle donne expliquerait le retour en force de l'apprentissage organisationnel, défini comme « le processus par lequel l'organisation change pour s'adapter au changement de son environnement (Argyris 1977, 1990) ». Les systèmes de contrôle et leurs composants, les PCI pour ce qui nous concerne, contribuent également à ce processus. Censés maintenir l'ordre et la stabilité autrefois, les systèmes de contrôle apparaissent de plus en plus comme des dispositifs d'amorçage et de gestion du changement, voire d'émergence de nouvelles stratégies (Simons 1990, 1991, 1994). Cet article a pour but de montrer, à l'aide de deux études, comment les organisations utilisent leurs politiques de PCI, des instruments de contrôle par excellence, pour mettre en œuvre leur nouvelle stratégie et favoriser l'apprentissage organisationnel. L'organisation de notre article est la suivante. Après une première section introductive, nous consacrerons la seconde à la présentation des politiques de PCI et aux liens qu'elles entretiennent avec la stratégie et l'apprentissage organisationnel. La troisième section sera consacrée au cadre d'analyse de nos études de cas et à leur description. Une quatrième section permettra d'analyser les deux cas et de conclure.

## 2. LES POLITIQUES DE PCI

On entend par politique de PCI, l'ensemble des règles de fonctionnement dont les organisations se dotent pour coordonner leurs échanges internes. Cette coordination est conditionnée par deux principales variables : l'autorité de la source d'approvisionnement (qui décide ?), et la méthode de valorisation des cessions internes (prix de marché, méthodes des coûts, prix négociés, etc.). Quelle qu'elle soit, la méthode ou la politique de PCI retenue affecte le comportement des parties et le déroulement des prestations internes (Eccles 1983, 1985, Meer-Kooistra 1994). L'autorité de la source d'approvisionnement permet de distinguer deux types de politiques de PCI : la politique de l'autonomie d'échange et la politique de cessions imposées. La politique de l'autonomie d'échange offre une entière liberté d'approvisionnement aux divisions, tandis que celle des cessions imposées les oblige à s'approvisionner en interne. Les méthodes de PCI sont par contre nombreuses. Toutefois, on



distingue trois grandes catégories avec plusieurs variantes : ce sont les méthodes fondées sur le prix de marché, celles fondées sur les coûts de production, et enfin, celles reposant sur la négociation. Il est difficile de dire laquelle des méthodes ou des politiques est préférable à l'autre. Malgré certaines recommandations, l'efficacité d'une politique semble répondre davantage au contexte (d'où l'importance de la stratégie) qu'à des considérations théoriques.

Les PCI correspondent aux facturations de biens et services entre les différentes entités d'une même organisation<sup>i</sup>. La littérature leur assigne un certain nombre d'objectifs, parmi lesquels ceux d'allocation optimale des ressources, de maximisation du profit, d'évaluation des performances, de motivation des managers d'unités, etc<sup>ii</sup>. Cette profusion d'objectifs est aussi à l'origine des trois principales approches théoriques des PCI. Il s'agit des approches économique, sociologique, organisationnelle. L'approche économique des PCI découle de l'analyse néoclassique de la firme, et repose sur les travaux fondateurs d'Hirschleifer (1956, 1957). Elle considère la maximisation du profit comme le principal objectif des PCI ; et le prix de marché, le coût marginal à défaut, comme le PCI optimal qui permet de l'atteindre. L'approche sociologique préfère voir dans l'établissement des PCI l'expression d'une série de sous-objectifs pouvant être renégociés par les parties. La fixation des PCI résulterait, selon cette approche, d'un processus de marchandage dans lequel chaque partie chercherait à résoudre ses problèmes ; les managers des unités ayant obtenu de moins bons résultats s'activant par exemple à trouver de nouvelles règles de PCI. Swieringa et Waterhouse (1982) constituent les principales contributions à cette approche.

L'approche organisationnelle des PCI est surtout l'œuvre de Watson et Baumler (1975) et, plus récemment, de Eccles (1985). Dans la veine des travaux de Lawrence et Lorsch (1967), Watson et Baumler (1975) développent l'idée selon laquelle les PCI favorisent à la fois la différenciation, car ils affectent le profit individuel des unités, et un certain degré d'intégration, grâce aux règles et procédures. A l'issue d'un imposant travail de terrain, Eccles (1985) établit des liens entre les politiques de PCI et la stratégie. Il dresse ensuite une typologie des politiques de PCI où à quatre types de stratégies et de structure (la relation stratégie-structure étant indissociable), il fait correspondre quatre types d'organisations avec des politiques de PCI distinctes. Il s'agit des organisations de style collectif, de style coopératif, de style participatif et de style concurrentiel. Les organisations de style collectif sont nouvelles et de petite taille. Les PCI n'ont pas d'intérêt dans cette structure. Celles de style coopératif sont généralement très intégrées, et adoptent une structure fonctionnelle. La principale finalité des PCI dans ce type d'organisation est de faire apparaître le coût de revient



complet du processus de production ; d'où la préférence pour les cessions imposées et fondées sur les coûts. Les organisations de style participatif combinent les caractéristiques des organisations de styles coopératif et concurrentiel. Les unités en tant que centres de profit, et du fait de la diversification, se font concurrence ; mais doivent aussi coopérer dans le cadre de la stratégie d'intégration verticale du groupe. Leur structure est généralement matricielle, avec une forte coopération par le biais de la négociation des objectifs. Les PCI y sont le plus souvent imposés et négociés sur la base du prix de marché. Les organisations de style concurrentiel partagent peu de ressources communes (cas des conglomérats ou des sociétés de holding). La diversification y est forte, et l'intégration est limitée à une logique financière. Le prix de marché est la règle et aucune priorité n'est accordée aux cessions internes. Les travaux d'Eccles posent définitivement les bases d'une relation entre la stratégie et les politiques de PCI. Ils serviront aussi de référence à toute une série de travaux (Spicer 1988, Meer-Kooistra 1994, Mbianga 1998). Toutefois, l'hypothèse d'une relation entre la stratégie et les politiques de PCI avait déjà été envisagée bien avant Eccles. C'est ce que nous verrons dans la section suivante.

### **2.1. LES LIENS ENTRE LA STRATEGIE ET LES POLITIQUES DE PCI**

Les liens qu'entretiennent la stratégie et les politiques de PCI s'inscrivent dans la dynamique de la relation stratégie-contrôle. Cette relation est depuis peu l'objet d'un regain d'attention de la part des chercheurs (Dent 1990, Simons 1990, 1991, 1994, Bouquin 2000). Alors que les premières recherches sur cette relation s'inscrivaient dans une perspective uniquement technico-rationnelle (Miles et Snow 1978, Govindarayan et Gupta 1985), les recherches récentes ont montré, aidées en cela par les travaux sur la formulation et la mise en œuvre de la stratégie (Mintzberg et Waters 1985, Mintzberg 1998), que les liens qu'entretiennent le contrôle de gestion et la stratégie sont plus ambigus qu'on ne le croit (Bouquin 2000). Les systèmes de contrôle et de planification ne servent pas uniquement à mettre en œuvre les stratégies, ils participent aussi, et ce, de manière proactive, à leur formulation (Dent 1990, Simons 1990, 1991, 1994). Ramenée à la problématique qui est la nôtre, l'hypothèse d'une relation entre la stratégie et les systèmes de contrôle implique également celle d'un lien entre les politiques des PCI (un outil de contrôle) et la stratégie. Mais la nature de cette relation reste méconnue. Les politiques de PCI des organisations sont-elles le résultat de leur stratégie comme le soutient par exemple Eccles (1985), ou contribuent-t-elles aussi au changement ou à la mise en œuvre de la stratégie comme entend le montrer cet article.



Le recours à des variables stratégiques pour prescrire ou justifier les pratiques de prix cession interne n'est pas une idée nouvelle. Dearden (1960) et Solomons (1965) préconisaient déjà d'établir les PCI en fonction du contexte environnemental dans lequel évoluent les organisations. Plus récemment, Cats-Barrils et *al.* (1988) proposaient d'établir les politiques de PCI en fonction du cycle de vie des produits transférés et de leur courbe d'expérience. Quant à Welch et Nayak (1992), ils font dépendre la décision des PCI des processus technologiques utilisés. Relevant également du management stratégique (Joffre et *al.* 2001), le cadre théorique de l'économie des coûts de transaction a aussi contribué au développement de travaux relatifs aux PCI. Spicer (1988) par exemple préconise d'établir les PCI en fonction du caractère spécifique ou non des produits transférés. Les résultats de son enquête avec Colbert (Colbert et Spicer 1995) corroborent cette recommandation. Les deux auteurs trouvent que la fixation des politiques de PCI est positivement corrélée à la spécificité des actifs, et à la nature stratégique des produits transférés. Dans son étude des pratiques de quatre groupes français, Mbianga (1998) conclut aussi que la nature des produits transférés affecte les règles d'établissement des PCI. Il trouve que les divisions détenant des actifs spécifiques, ou dont les produits intermédiaires suivent un processus technologique complexe, optent davantage pour les politiques de cessions imposées - généralement sur la base des coûts de production - tandis que celles qui détiennent des actifs standards ou dont le processus de fabrication est standard recourent davantage à des méthodes de PCI proches du prix de marché. Il assimile le fait pour ces firmes de détenir des actifs spécifiques à une source d'avantage concurrentiel et de différenciation. Dès lors, ces divisions cherchent à connaître, grâce à leur politique de PCI, la structure complète de leurs coûts de production, et la valeur créée. Les politiques de cessions imposées semblent être la meilleure méthode pour y parvenir.

## **2.2. LES LIENS ENTRE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL ET LES POLITIQUES DE PCI**

Les modifications constantes de l'environnement des firmes les contraignent à devenir des organisations « apprenantes » (Cohen et Levinthal 1990, Lorino 1995). Elles se doivent donc de disposer de mécanismes de contrôle aptes à s'adapter aux nouveaux paradigmes en construction dans l'organisation, et capables de fabriquer de nouvelles routines. L'apprentissage organisationnel, défini comme le processus par lequel l'organisation change pour s'adapter au changement de son environnement (Argyris 1977, 1990), est souvent considéré comme le processus qui permet cette évolution. Les systèmes de contrôle, définis comme étant « des routines et des procédures formalisées qui utilisent des informations pour maintenir ou modifier les modèles d'activité de l'organisation (Simons 1990) » visent les



mêmes objectifs. Systèmes de contrôle et apprentissage organisationnel sont donc tous deux concernés par le changement et l'adaptation de l'organisation (son « fit ») avec son environnement (Kloot 1997). Des systèmes de contrôle appropriés et bien utilisés sont donc susceptibles de favoriser l'apprentissage organisationnel, notamment dans les périodes de changement.

Admettre que les systèmes de contrôle favorisent l'apprentissage organisationnel revient aussi à reconnaître que les politiques de PCI, en tant qu'éléments de la structure de contrôle, peuvent aussi promouvoir l'apprentissage organisationnel (Wilson et Chua (1993)<sup>iii</sup>). Nous envisageons de montrer, dans cette section, comment les politiques de PCI peuvent favoriser l'apprentissage organisationnel dans les organisations décentralisées. Mais il importe avant cela de revenir sur les multiples définitions de l'apprentissage organisationnel.

Bien qu'au cœur de la théorie de la firme depuis Cyert et March (1963), la définition de l'apprentissage organisationnel et de son processus d'occurrence diffèrent selon les auteurs. Dodgson (1993, p. 377) par exemple le définit comme étant : « la manière dont les firmes construisent, mettent en œuvre et organisent les connaissances et les routines autour de leurs activités et de leurs cultures, adaptent et développent l'efficacité organisationnelle en améliorant l'utilisation des connaissances de leurs forces de travail ». Pour Argyris et Schön (1978), c'est « le processus par lequel les membres de l'organisation réagissent aux changements des environnements internes et externes de l'organisation en détectant les erreurs et en les corrigeant de manière à maintenir les caractéristiques principales de l'organisation ». Les deux auteurs distinguent trois types d'apprentissage : l'apprentissage par boucle simple, l'apprentissage par boucle double, et le deutero-apprentissage. L'apprentissage par boucle simple advient lorsque la détection et la correction des erreurs s'ajoutent à la connaissance de base ou aux compétences de la firme, ou encore à ses routines, mais sans altérer la nature de ses activités ou l'atteinte de ses objectifs<sup>iv</sup>. L'apprentissage par boucle double implique par contre une remise en cause des bases cognitives de la firme, de ses compétences spécifiques et de ses routines ; et demande d'établir de nouvelles priorités, de restructurer les normes existantes et de créer un nouveau paradigme de l'action organisationnelle. Il advient généralement suite à une évolution significative de l'environnement (risque de faillite, irruption d'un nouveau concurrent, révolution technologique, changement de la réglementation, etc.), ce qui impose une transformation radicale. Le deutero-apprentissage se manifeste lorsqu'une organisation trouve une stratégie qui lui permet d'apprendre de manière à pouvoir s'ajuster en permanence avec son



environnement, d'où le nom d'organisation « apprenante » (Cohen et Levinthal 1990, Lorino 1995). Senge (1990) assimile l'apprentissage organisationnel à une transformation radicale de l'esprit qui permet de percevoir différemment l'environnement de l'entreprise, et de réaliser que ses actions contiennent à la fois des solutions et des problèmes. Cette définition lui permet de distinguer deux types d'apprentissage : l'apprentissage adaptatif, important et nécessaire, car il permet à l'organisation de survivre sans procéder à des changements majeurs ; et l'apprentissage génératif, plus fondamental, car il permet de créer de nouveaux paradigmes. Une multitude de définitions caractérisent la littérature sur l'apprentissage organisationnel. Leur nombre et l'absence de consensus qui s'en dégage frisent l'ambiguïté (Pawlowsky 2002). Certains auteurs ont essayé de remédier à ce problème en développant des cadres théoriques permettant de comprendre et d'expliquer l'apprentissage organisationnel (Shrivastava 1983, Wiegand (1996), Edmonson et Moingeon 1998, Pawlowsky 2002). Nous y reviendrons un peu plus loin dans l'article.

Pour revenir au lien entre les politiques de PCI et l'apprentissage organisationnel, nous proposons d'utiliser les travaux de Kloot (1997). Cherchant à établir des relations entre l'apprentissage organisationnel et les systèmes de contrôle, Kloot (1997) trouve par exemple que l'utilisation des boucles rétroactives permet de détecter des problèmes opérationnels. Les informations fournies par ce dispositif de contrôle permet de contrôler les problèmes opérationnels dans le cadre du paradigme existant. Elle assimile cela à un apprentissage par boucle simple (apprentissage adaptatif). Elle note aussi que les systèmes de contrôle peuvent jouer un rôle critique dans la détection et la résolution des problèmes causés par un changement de l'environnement, et il peut en résulter un changement de paradigme (apprentissage à boucle double ou génératif). Pour finir, elle développe, à l'aide du cadre conceptuel de Huber (1991), des liens entre les caractéristiques des systèmes de contrôle et certains construits de l'apprentissage organisationnel (voir le tableau 1 ci-après).

Cette démarche de Kloot (1997) offre aussi la possibilité d'établir des liens entre les attributs des politiques de PCI et les construits de l'apprentissage organisationnel. Les règles et procédures des PCI par exemple jouent un rôle clé lors dans l'établissement et la mise en œuvre des PCI. Elles favorisent l'acquisition des connaissances communes et le développement de la coordination. Swieringa et Waterhouse (1982, pp.159-160) les considèrent d'ailleurs comme étant aussi importantes dans l'achèvement du processus de contrôle organisationnel que les PCI eux-mêmes. Le degré de participation des unités dans la conception des prix de cession est aussi susceptible d'affecter l'apprentissage organisationnel.



Plus celui-ci est élevé, plus l'acquisition de connaissance, la distribution et l'interprétation de l'information sont aussi élevées, et plus l'apprentissage organisationnel est rapide et efficace (voir le tableau de Kloot ci-dessous). Les PCI affectent également la performance financière des unités et l'évaluation des performances de leurs managers. Des facteurs qui, si on se réfère au tableau de Kloot (1997), contribuent au développement de la mémoire organisationnelle.

Tableau 1 : les liens entre les caractéristiques des systèmes de contrôle et les construits de l'apprentissage organisationnel (Kloot 1997).

Caractéristiques des systèmes de contrôle	Construits de l'apprentissage organisationnel
- Systèmes de planification formalisés	Acquisition de connaissance
- Contrôle interne robuste : routines, procédures, reports	Acquisition de connaissance, distribution et interprétation de l'information, mémoire organisationnelle
- Veille environnementale et reporting : la position concurrentielle par exemple, les révisions de produits et de services	Acquisition de connaissance, mémoire organisationnelle
- Participation à la prise de décision	Acquisition de connaissance, distribution et interprétation de l'information
- Mesure et évaluation des performances financières : reportings comptable et budgétaire, ratios financiers	Acquisition de connaissance, distribution et interprétation de l'information, mémoire organisationnelle
- Mesure non financière des performances : (le tableau de bord prospectif par exemple)	Acquisition de connaissance,
- Flux d'information horizontaux et verticaux	Distribution de l'information
- Programmes de formation et de développement	Distribution et interprétation de l'information, mémoire organisationnelle
- Groupes de travail	Interprétation de l'information
- Ensemble de valeurs, respect de la créativité	interprétation de l'information

Intimement liés aux PCI, les conflits et leur mode de résolution sont aussi susceptibles de favoriser l'apprentissage organisationnel. La littérature sur les conflits intra-organisationnels a la fâcheuse habitude de percevoir les conflits en termes d'hostilité, de rétention de l'information, et d'absence de confiance et de coopération (Walton et Dutton 1969, Pondy 1967) ; des contextes plutôt défavorables à l'apprentissage organisationnel (Huber 1991). Or la manière dont sont gérés les conflits peut aussi être une source d'apprentissage organisationnel. Le degré d'implication de la hiérarchie dans la résolution des conflits peut par exemple donner des indications sur la nature (stratégique ou non) des produits transférés et sur l'importance que la hiérarchie leur accorde. Son arbitrage peut également donner une indication sur la stratégie suivie par l'organisation. Son implication dans la résolution des



conflits lui offre aussi l'occasion, en cas d'asymétrie d'information entre elle et les unités, d'obtenir des informations privées. On sait que la rétention d'information constitue un frein à la coopération et à l'apprentissage, car ce type de comportement entrave la détection et la correction des erreurs, gêne la résolution des problèmes et la prise de décision, et conduit à l'inefficacité (Argyris 1995). Concernant la non-distribution de l'information (assimilable à de la rétention de l'information), Huber (1991, p.101) écrit que : « les unités organisationnelles qui détiennent des informations avec des potentiels synergiques ne sont pas souvent conscientes du lieu où ces informations peuvent servir, et ne les acheminent pas vers lesdits endroits ». De même, les unités susceptibles d'utiliser ces informations ne connaissent pas le plus souvent leur existence ou l'endroit où elles sont situées. Il ajoute que : « la combinaison des informations provenant de différentes unités ne conduit pas seulement à une nouvelle information, mais également à une nouvelle compréhension qui à son tour conduit à une meilleure interprétation », et donc à plus d'apprentissage.

### **3. LES PCI COMME OUTILS DE MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE ET DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL**

Notre propos dans cette section va consister à montrer, à l'aide de deux études de cas issues d'une recherche antérieure (Mbianga 1998), comment les organisations utilisent les politiques de prix de cession pour mettre en œuvre leur nouvelle stratégie et favoriser l'apprentissage organisationnel. Le choix de la méthode des cas répond à l'appel de plusieurs auteurs de diversifier les méthodologies de recherche en contrôle de gestion et d'accorder une plus grande attention aux recherches qualitatives (Kaplan 1986, Ferreira et Merchant 1992, Otley et Berry 1994). Malgré certaines critiques, la méthode des cas offre une fiabilité de construction et une validité des résultats lorsqu'elle est bien menée (Yin 1989, Miles et Huberman 1991). Sa richesse descriptive et explicative en fait également un puissant outil d'observation et de compréhension des phénomènes étudiés. Les entretiens semi-structurés auprès de contrôleurs de gestion ont constitué le principal mode de collecte de nos données. Notre intention au départ était de disposer d'une population plus homogène (direction générale, responsables de divisions, contrôleurs de gestion centraux, de divisions et de SBU). Les difficultés d'accès aux niveaux hiérarchiques élevés nous ont ramené pour l'essentiel à la seule population des contrôleurs de gestion ; ce qui est loin d'être un handicap. Nous avons aussi eu le souci de la diversité des points de vue en alternant les niveaux hiérarchiques, et en interviewant des opérationnels qui n'appartenaient pas forcément au service du contrôle de gestion, mais qui étaient impliqués dans la mise en œuvre des nouvelles politiques de prix de



cession interne. Nous nous sommes aussi appuyé sur des documents comptables, les rapports annuels, les articles de presse, etc. La recherche de causalité entre les variables est la technique d'analyse des données que nous avons retenue. La principale finalité de cette technique est de parvenir à une interprétation globale et cohérente des données, soit à travers la construction d'une chaîne logique d'indices, soit grâce à une certaine cohérence conceptuelle ou théorique (Miles et Huberman 1991).

### **3.1. CADRE D'ANALYSE**

Les politiques de PCI et l'apprentissage organisationnel seront les deux principaux éléments d'analyse de l'étude. Plusieurs perspectives théoriques permettent d'analyser les politiques de PCI. L'approche organisationnelle (Watson et Baumler 1975, Swieringa et Waterhouse 1982, Eccles 1985) et celle fondée sur les éléments micro-analytiques de l'économie des coûts de transaction (Williamson 1985, Spicer 1988) sont celles que nous avons retenues. Watson et Baumler (1975) voient dans les PCI un outil de différenciation et d'intégration, tandis qu'ils affecteraient le comportement des parties selon Swieringa et Waterhouse (1982). Pour Eccles (1985), c'est le type de stratégie suivie qui détermine le choix des politiques de PCI. Et outre la stratégie, la nature des produits transférés (standard ou spécifique) affecterait aussi le choix des politiques de PCI d'après Spicer (1988). La littérature relative à l'apprentissage organisationnel peut aussi être regroupée selon des traditions théoriques précises (Shrivastava 1983, Edmonson et Moingeon 1998, Pawlowsky 2002). Pawlowsky (2002) par exemple en distingue cinq. Il s'agit de celles liées : à la prise de décision et à l'adaptation, à la théorie des systèmes, à la cognition, à la culture, et à l'action-apprentissage. Il suggère ensuite de les regrouper dans un ensemble intégré ; c'est-à-dire un cadre conceptuel composé des quatre aspects de l'apprentissage organisationnel : (a) les différents niveaux de l'apprentissage (de l'individu au réseau), (b) les différents modes d'apprentissage (cognitif, culturel, par l'action), (c) les différents types d'apprentissage (boucle simple ou double, deutero-apprentissage), et les différentes phases du processus collectif de l'apprentissage (acquisition de connaissance, distribution et interprétation de l'information, mémorisation). Riche et complet, ce cadre conceptuel est susceptible d'aider les chercheurs à poser des hypothèses sur l'apprentissage organisationnel, et à chercher à les tester. Il peut aussi aider les managers et les consultants à identifier les facteurs qui influencent l'apprentissage organisationnel.

Les cadres analytiques auxquels nous aurons recours sont plus restreints, et concernent davantage les phases du processus collectif de l'apprentissage (Cyert et March 1963, Huber



1991, Nonaka 1994) que les quatre dimensions présentées par Pawlowsky (2002). Il s'agit de ceux développés par Huber (1991) et par Crossan et *al.* (1999). D'après Huber (1991), une entité n'apprend effectivement que si à travers son processus de traitement de l'information, l'étendue de ses comportements potentiels change. Au nombre de quatre, les processus de l'apprentissage concernent généralement : (1) l'identification de l'information pertinente pour l'apprentissage ou pour l'acquisition de nouvelles connaissances, (2) l'échange et la diffusion de la connaissance, (3) son intégration dans les systèmes de connaissance existants aussi bien qu'au niveau individuel qu'au niveau collectif, (4) la transformation de la nouvelle connaissance en action et son insertion dans les routines organisationnelles. Huber (1991), à ce propos, distingue quatre processus permettant d'apprendre. Il s'agit de : l'acquisition de connaissance, la distribution et l'interprétation de l'information, et la mémoire organisationnelle. L'acquisition de connaissance est le processus par lequel la connaissance est obtenue. La distribution de l'information permet à la fois l'émergence et l'amplification de l'apprentissage organisationnel. L'interprétation de l'information est le processus à travers lequel un sens est donné à l'information, et la mémoire organisationnelle concerne les moyens par lesquels la connaissance est stockée pour des utilisations futures.

Crossan et *al.* (1999) de leur côté estiment que l'apprentissage organisationnel prend place au sein de trois niveaux de structure (l'individu, le groupe et l'entreprise) et de quatre processus . (1) l'intuition, (2) l'interprétation, (3) l'intégration et (4) l'institutionnalisation (voir le tableau 2 ci-après). L'intuition apparaît au niveau de l'individu, et l'institutionnalisation au niveau de l'organisation. L'interprétation jette le pont entre l'individu et le groupe, et l'intégration entre le groupe et l'organisation. L'intuition (qui est un attribut humain donc non possédée par les organisations), apparaît en premier. Elle est ensuite l'objet d'un processus d'interprétation de la part des membres de l'organisation. Lorsqu'une action concertée a lieu avec les autres membres d'un groupe, le processus d'interprétation évolue naturellement vers celui de l'intégration. Celui-ci favorise le développement de connaissances communes et des actions de coordination. Les actions jugées efficaces sont maintenues et répétées, puis enchâssées grâce à des règles, des procédures et des routines : c'est le processus d'institutionnalisation, qui, lui, est un processus organisationnel. Ce sont ces routines et ces règles et procédures qui permettent à une organisation de durer, et d'exister indépendamment des individus ; ceci bien que les individus et leurs actions soient affectés par ces règles et routines.

Tableau 2 : l'apprentissage/renouvellement dans les organisations : quatre processus à travers trois niveaux (Crossan et *al.* 1999)

Niveaux	Processus	Inputs/outputs
Individuel	Intuition	Expérience Images Métaphores
	Interprétation	Langage Carte cognitive Conversation/dialogue
Groupe	Intégration	Connaissances partagées Compréhension Ajustement mutuel Systèmes interactifs
	Institutionnalisation	Routines Systèmes de diagnostic Règles et procédures
Organisation		

Crossan et *al.* (1999) considèrent également que le renouvellement stratégique est le principal facteur d'apparition et de développement de l'apprentissage organisationnel, car il harmonise la continuité et le changement. Le renouvellement stratégique demande effectivement que l'organisation explore et apprenne de nouvelles méthodes, de nouvelles façons de faire, et concomitamment, exploite ce qu'elle a appris ; le challenge de l'apprentissage consistant, selon March (1991), à reconnaître et à manager la tension entre les deux. Notre cadre théorique présenté, notre propos va à présent consister à montrer, à l'aide de nos deux études de cas, comment les organisations utilisent leur politique de PCI pour mettre en œuvre les nouvelles stratégies et favoriser l'apprentissage organisationnel.

### 3.2. DESCRIPTION DES CAS

Il est important, lors de la description des cas, de présenter l'environnement dans lequel les firmes évoluent. Alpha et Bêta appartiennent tous deux au secteur des télécommunications. Le premier est un équipementier de hautes technologies, et le second un opérateur qui exploite les lignes téléphoniques ou tout autre réseau de transmission des télécommunications. L'industrie des télécommunications a connu d'importantes transformations ces deux dernières décennies. Elle est passée d'une régulation administrative à une libéralisation que l'innovation technologique a accentué, intensifiant ainsi le champ concurrentiel.

#### Le groupe Alpha

Alpha est un équipementier de hautes technologies dans les secteurs des télécommunications, de l'énergie et des transports dont il occupe des positions mondiales de tout premier rang. Il est né de la fusion d'un certain nombre d'entreprises électroniques françaises et étrangères. Les bouleversements dans le secteur des télécoms l'ont conduit à multiplier les acquisitions pour



profiter des opportunités technologiques et des ressources et compétences exigées par son nouvel environnement. Son offre est désormais celle d'un ensemblier. Celle-ci va de la commutation à la transmission par faisceau hertzien, en passant par les câbles et les réseaux de communication d'entreprises. Des activités qui dépendent de plus en plus les unes des autres. Cette stratégie d'ensemblier est complétée par une course à l'innovation, devenue une des priorités du groupe. La globalisation des marchés et la pression sur les prix l'ont aussi amené à restructurer ses unités de production et à rationaliser ses lignes de produits.

La structure du groupe a aussi évolué pour répondre aux modifications de l'environnement. Autrefois une structure matricielle (produits, fonctions et zones géographiques) dont les unités nationales étaient le centre de gravité, la structure du groupe repose désormais sur les groupes de produits. Ceux-ci coiffent dorénavant les entités géographiques et sont également responsables des résultats des produits. La prise de décision a aussi connu d'importantes évolutions. Afin de mieux répondre aux nouvelles priorités stratégiques du groupe, certaines fonctions ont été centralisées au niveau de la direction générale. La R&D d'un grand nombre d'activités a par exemple été mise en commun et centralisée. Une nouvelle structure, le « Networking Design and Integration », dont le but est, selon le contrôleur de gestion central du groupe, « de mettre les unités en contact, d'organiser des offres conjointes et de s'assurer de leur bon déroulement », a été créée auprès de la direction générale. Elle est composée des responsables de groupes de produits et de projets. Cette structure vise aussi à s'assurer que des cascades de marges ne gonflent pas « stupidement » les PCI entre les groupes de produits. Elle a enfin un contact direct avec les unités, qu'elle assiste lors de la signature des contrats. Un autre comité restreint, le "Groupe de Développement des Projets", a aussi été créé auprès de la direction générale. Les décisions importantes (fusions-acquisitions, gros investissements, augmentations de capital, etc.) sont prises au sein de ce comité. Les autres décisions restent déléguées aux responsables de groupes de produits.

La politique de PCI du groupe a aussi connu d'importantes modifications. Celle-ci relève dorénavant des groupes de produits, et non plus des unités locales. Elle a évolué, pour la plupart des groupes de produits, de la politique de l'autonomie d'échange à celle des cessions imposées. La politique de rationalisation du groupe a permis de scinder les entités en unités industrielles et en unités de distribution. La liberté d'approvisionnement qui était accordée aux unités dès lors qu'elles remplissaient leurs objectifs de profit leur a été retirée. Le prix de marché moins une remise, ou le coût de production plus une marge sont les deux principales méthodes retenues par le groupe. L'exemple de deux groupes de produits vont nous permettre



d'illustrer la politique de PCI du groupe. Le premier est le groupe de produits « Systèmes de Communication d'Entreprise ». Une nouvelle gamme de produits génériques a été développée sur un nombre restreint de sites, suite à la politique de rationalisation du groupe. Les unités ont été spécialisées en unités de production et de distribution avec une obligation de s'approvisionner en interne pour les produits de la nouvelle gamme. Une nouvelle méthode de PCI, le "coût plus une marge" a remplacé l'ancienne qui était « le prix de marché moins un rabais ». La nouvelle méthode vise, dans un premier temps, à déterminer grâce à la méthode ABC, le coût de revient complet du processus de production. Elle vise également à fixer les PCI entre les unités industrielles et les unités de distribution. Contrairement au passé, la direction du groupe de produits est dorénavant très impliquée dans la fixation des PCI. Les critères d'évaluation des performances des unités ont aussi été modifiés. Afin de limiter le niveau des conflits entre les unités, ceux-ci ont été diversifiés. Des indicateurs plus physiques et liés aux missions des unités (indicateurs de productivité, parts de marché, chiffre d'affaires par vendeur, etc.) ont été définis.

Le groupe de produits « Systèmes de Radiotransmission » a aussi changé de règle de PCI. Une nouvelle règle, le prix des marchés locaux des unités moins une remise de 25%, a été adoptée. Elle vise à inciter les unités de distribution à vendre les produits du groupe de produits. Le groupe de produits fabrique et monte des réseaux de télécommunication par faisceaux hertziens pour des applications civiles et militaires. Plusieurs changements ont aussi été apportés à sa production. Les productions spécifiques à certains marchés ont été arrêtées au profit d'un cœur industriel unique sous la responsabilité d'un seul management, et avec une coordination des unités de distribution. La concurrence entre les unités concernant la R&D a été réduite. Chaque unité du cœur industriel est désormais chargée de la production d'une partie de la nouvelle gamme de produits. Concernant les PCI, l'installation d'un réseau hertzien nécessite de plus en plus des offres conjointes de la part des unités, ce qui pose inévitablement des problèmes de PCI. Et comme l'explique le contrôleur de gestion du groupe de produit, « c'est d'abord une performance globale, et non plus un produit, qui est aujourd'hui livrée avec l'activité de réseau ». Les exemples de PCI sont assez variés au sein du groupe de produits. Ils concernent aussi bien les cessions internes entre les unités productrices elles-mêmes, que celles entre les unités industrielles et les unités de distribution. Le problème peut même se poser plus loin en amont du groupe de produit. C'est le cas par exemple lorsqu'un réseau de téléphone mobile doit être intégré dans les installations. A ce moment là, ce n'est plus le groupe de produits qui va négocier tout le contrat, mais le leader, qui est très



souvent l'activité des « Mobiles ». Dès lors, le problème des PCI recouvre plusieurs métiers du groupe. La position du groupe de produits est alors, soit celle d'un sous-traitant, soit celle d'un co-contractant. Et à l'intérieur du contrat, il existe des PCI entre les groupes de produits et entre les unités du groupe de produits. « Si une des parties du groupe s'amuse à mettre un peu haut ses PCI pour défendre ses intérêts, c'est l'ensemble de l'offre du groupe qui peut échouer » explique le contrôleur de gestion du groupe de produits. « Toutes les situations existent et nous devons avoir des positions assez claires là-dessus » poursuit-il.

Bien que la coopération interne ne soit pas suffisamment au point, les échanges entre les groupes de produits se sont accrus. Le nouveau système d'évaluation des performances et de récompense des cadres du groupe vise aussi à renforcer cette coopération. Il repose sur une formule de bonus qui tient compte du résultat opérationnel et du ratio Roce (Return on capital employed). Afin d'inciter les unités et les groupes de produits à développer les échanges internes, le groupe a tenté de tenir compte dans l'affectation des bonus aux unités, de la part du volume des approvisionnements réalisés en interne dans leur chiffre d'affaires, mais sans succès. La plupart des unités trouvent l'idée séduisante, mais difficile à mettre en application, car elle avantage certaines d'entre elles (celles qui ne produisent pas et vendent les produits des autres unités) au détriment d'autres unités.

### **Le groupe Bêta**

Le groupe Bêta est une entreprise de production et d'administration de réseaux téléphoniques. Les changements dans le secteur des télécommunications l'ont progressivement amené à modifier sa stratégie, son style de gestion et sa politique de PCI. Le groupe a multiplié les acquisitions, établi des alliances, et accentué son internationalisation. Son réseau commercial a aussi été réorganisé. Sa nouvelle stratégie consiste à apporter une réponse globale, flexible et innovante aux attentes de ses clients, partout dans le monde. La structure du groupe a aussi connu des évolutions. Son organisation en Directions Régionales qui lui permet d'être présent sur l'ensemble du territoire national a été maintenue. Mais de nouvelles structures plus spécialisées ont vu le jour. La nouvelle organisation permet de distinguer deux types d'activités : (1) les activités du cœur de métier, et (2) les autres. Les activités du cœur de métier concernent la production et l'exploitation du réseau téléphonique et de tout ce qui transite par des liaisons spécialisées (transmission de données, etc.). D'autres services comme la production informatique ou la R&D font également partie du cœur de métier de l'entreprise. A côté de ce cœur de métier, existent d'autres services à vocation particulière comme : la direction des ateliers d'approvisionnement et des transports qui fonctionnent comme une



centrale d'achat pour le groupe, le Service National des Marchés qui gère certains marchés conclus au niveau national, l'enseignement et la formation, etc.

Le système de gestion du groupe a aussi connu d'importantes évolutions. Des objectifs de résultat d'exploitation ou de marge directe d'exploitation sont dorénavant assignés aux services pour qu'ils maîtrisent leurs charges ou augmentent leurs produits. Les services nationaux sont dorénavant des centres de résultat. Des objectifs internes de chiffre d'affaires et de comptes de résultats leur sont désormais notifiés dans le cadre des réunions annuelles d'analyse de gestion et des choix stratégiques. La restructuration du groupe a aussi été accompagnée d'une révision de son système de prestations internes. Celui-ci a fait l'objet de discussions régulières devant le comité directeur du groupe. Des groupes de travail se sont aussi penchés sur le système de prestation interne du groupe. Des décisions ont été prises à cette occasion, et un dispositif d'exécution autour du contrôle de gestion a été chargé de leur mise en application. Trois missions étaient par exemple assignées à un groupe de travail lors de notre étude de terrain. Il devait : (1) revoir la méthodologie d'affectation des frais de structure aux entités, (2) proposer une nouvelle méthodologie de calcul des coûts, et (3) revoir la doctrine des prestations internes ; les deux premières étapes étant censées conduire à la troisième. La nouvelle philosophie du système de prestations internes du groupe a été posée dans une directive dans les termes suivants : « L'objectif du système de prestations internes dans un système de gestion fondé sur la déconcentration et la gestion par objectifs est d'organiser des relations, donc d'organiser le marché intérieur du groupe dans des conditions économiquement justifiées et selon des règles qui engendrent une motivation équilibrée des acteurs ». Le groupe est parti du principe selon lequel les objectifs assignés aux entités ne sont pas les mêmes et qu'il doit exister plusieurs mécaniques de flux internes. Une nouvelle nomenclature de prestations internes a été définie en fonction de la nature des relations entre les unités. Ce sont (a) les relations de production, (b) les relations de prestataires de moyens et (c) les relations entre entités autonomes ou divisions.

a- Les relations de production concernent les activités du cœur de métier du groupe. La logique dans ce cas est celle d'un producteur. Toute autonomie d'approvisionnement est alors exclue, et la contractualisation des relations clients-fournisseurs internes est encouragée. « L'idée de cette contractualisation n'est pas d'avoir une concurrence entre des entités », explique le contrôleur de gestion adjoint du groupe. « Mais le fait que dans un groupe qui a des activités très intégrées comme le nôtre, il est important que les différentes structures du groupe soient capables d'échanger de manière riche un ensemble d'informations de type



prévisionnel (développement des besoins, niveau de qualité attendue, etc.) et cela de manière réciproque ».

b- Deux cas de figures caractérisent les relations de prestataires de moyens. Leurs cessions internes s'inscrivent soit (1) dans un système administré, (2) soit dans un système libre. Le prix de marché est la référence dans le système libre. L'objectif des PCI ici est de mettre sous tension les activités considérées comme étant non stratégiques. Il n'est pas exclu que celles-ci soient abandonnées à terme si leurs prestations ne sont pas compétitives. La maîtrise des coûts est en revanche, le but recherché avec le système administré. « Il y a toute une méthodologie de coûts, de dialogue avec l'entité dans ce cas afin que ses coûts diminuent et soient comparables à ceux de la sous-traitance », explique le même contrôleur de gestion.

c- Les prestations entre divisions concernent aussi bien les relations entre les filiales du groupe que celles entre ses entités intégrées. La logique dans ce cas est typiquement celle du marché.

Le système d'évaluation des performances du groupe a aussi connu des évolutions. C'est une combinaison d'objectifs de court, de moyen, et de long termes. Il tient à la fois compte des indicateurs financiers et non financiers. Des résultats financiers (marge directe d'exploitation, résultat opérationnel et rentabilité des actifs dans certains cas) sont de plus en plus assignés aux entités. La qualité des services offerts aux clients internes et externes est aussi prise en compte dans l'évaluation des performances. Un système de bonus/malus a été développé à cet effet. « La performance dans le groupe est vue comme l'immédiate capacité à être performant et à ramener du cash à l'entreprise. Mais aussi comme l'immédiate, et à moyen terme, fidélisation de la clientèle et la préparation des marchés de demain », explique le contrôleur de gestion central adjoint du groupe. Le groupe dispose d'une série d'indicateurs de résultats et de caractéristiques de gestion dont le suivi est assez fin dans l'organisation. Ceux-ci concernent les domaines financier, commercial et technique. Les objectifs de qualité doivent à tout prix être respectés, car ils sont un élément essentiel de la nouvelle orientation stratégique du groupe. Ceux-ci sont de deux types : (1) la qualité externe et (2) la qualité interne. La qualité externe est celle perçue par les clients. Elle est obtenue à travers des sondages. La qualité interne est mesurée à partir d'indicateurs de non-qualité tels que le taux de pannes, la rapidité de réparation des pannes, les délais d'interruption, les dégradations de niveaux de qualité, etc.



## 4. ANALYSES ET CONCLUSION

Les changements dans le secteur des télécommunications ont conduit les groupes Alpha et Bêta à se repositionner stratégiquement et à reconfigurer leur structure. Ces manœuvres ont été accompagnées d'une refondation de leur système de gestion et d'une modification de leur politique de PCI. Alpha a ainsi évolué de la politique de l'autonomie d'échange à celle des cessions imposées, et Bêta a abandonné le système de PCI administrés pour une nouvelle nomenclature de prestations internes plus en adéquation avec son nouvel environnement. Ces changements de politiques de PCI dans les deux groupes visent deux objectifs : favoriser la mise en œuvre rapide de leur nouvelle stratégie et susciter, grâce à l'impact que les PCI ont sur le comportement des unités, un nouvel apprentissage organisationnel. C'est ce que nous nous emploierons à montrer dans les deux sous-sections qui suivent.

### 4.1. LES POLITIQUES DE PCI : UN OUTIL DE CHANGEMENT STRATEGIQUE DANS LES GROUPES ALPHA ET BETA

D'abord perçu comme le résultat d'un processus essentiellement adaptatif, la littérature sur le management stratégique envisage dorénavant le changement stratégique de plusieurs manières. Celui-ci peut effectivement être incrémental ou radical, et relever d'une posture manageriale réactive ou proactive (Mintzberg 1995, Johnson et Scholes 2000). Nous examinerons d'abord les modifications des politiques de PCI d'Alpha et de Bêta dans une perspective adaptative ; nous verrons ensuite que lesdits changements visent aussi à influencer la représentation qu'ont les unités de leur environnement, et à susciter chez elles de nouveaux comportements capables d'aider à la mise en œuvre de nouvelles stratégies.

Sur le plan adaptatif, le changement de politiques de PCI d'Alpha de l'autonomie d'échange aux cessions imposées, et l'adoption par Bêta d'une nouvelle nomenclature de prestations internes à la place du système administré répondraient à trois objectifs stratégiques : (1) la recherche de l'efficacité, (2) la recherche de l'efficacé, et (3) la volonté de réduire l'incertitude créée par le nouvel environnement. Par efficacité, nous entendons le fait de raisonner en termes de coûts et de processus (Bouquin 1991, Germain 2001). Afin de rester compétitives, les mutations dans le secteur des télécoms ont contraint les firmes du secteur à recourir à des compétences et ressources situées en dehors de leurs métiers d'origine. Il s'agit dorénavant d'apporter des réponses flexibles et innovantes aux attentes des clients, et ce à moindre coût. Alpha et Bêta ont dans un premier temps cherché à obtenir ces compétences et ressources en multipliant les acquisitions, aussi bien en amont qu'en aval de leur secteur



d'origine. Leur stratégie a ensuite consisté à trouver la politique de PCI qui minimise les coûts de coordination interne. La politique des cessions imposées, aussi bien chez Alpha que pour les activités du cœur de métier de Bêta, semble être la plus indiquée pour y parvenir (voir le tableau 3 ci-après).

L'efficacité ici est le fait de raisonner en termes de globalité, de complémentarité et d'ajustement mutuel (Koenig 1993). Si on prend le cas d'Alpha, l'évolution de l'offre du secteur vers des solutions globales a conduit le groupe à ne plus limiter son périmètre d'analyse des transactions internes aux seules unités, mais à l'étendre aux groupes de produits. Cette nouvelle conception de la coordination interne favorise l'ajustement mutuel entre les unités situées en amont et en aval du groupe. Elle est aussi en adéquation avec la nouvelle stratégie d'ensemblier du groupe qui consiste, selon son contrôleur de gestion central, « à disposer de compétences technologiques et commerciales qui soient complémentaires et immédiatement opérationnelles ». Quant à Bêta, sa nouvelle nomenclature des prestations internes correspond aussi à sa nouvelle orientation stratégique et à sa métamorphose « culturelle ». Jadis une bureaucratie administrative en situation de monopole, avec une prolifération de règles et une centralisation excessive de la prise de décision, le groupe a évolué vers un style de gestion plus déconcentré. De vrais centres de responsabilité avec des objectifs précis ont été créés. Une nouvelle nomenclature de prestations internes a été définie. Derrière la contractualisation de la relation clients-fournisseurs pour les activités qui relèvent du cœur de métier, on retrouve le même souci d'efficacité comme en témoignent ces propos du contrôleur de gestion central adjoint du groupe : « l'idée de cette contractualisation n'est pas d'avoir une concurrence interne entre des entités qui proposent des choses. C'est le fait que dans un groupe qui a des activités très intégrées comme le nôtre, il est important que les différentes structures soient capables d'échanger de manière riche un ensemble d'informations de type prévisionnel (développement des besoins, niveau de qualité attendue etc.) et cela de manière réciproque ».



Tableau 3 : Effets des modifications stratégiques et structurelles d'Alpha et de Bêta sur leurs politiques de PCI.

	ALPHA	BÊTA
REPOSITIONNEMENTS STRATEGIQUES	Adoption d'une stratégie <i>d'ensemblier</i> . Offres de solutions uniques et globales aux clients	Diversification dans des activités à forte valeur ajoutée et de croissance. Offres de solutions globales et à la carte aux clients.
RECONFIGURATIONS STRUCTURELLES	Passage d'une fédération d'entités nationales à une structure en groupes de produits	Passage d'une bureaucratie administrative à une organisation en centres de responsabilité.
EVOLUTION DES STYLES DE GESTION	Centralisation, déplacement du centre de gravité décisionnel des unités nationales vers les groupes de produits	Déconcentration de la gestion et responsabilisation des unités grâce à la gestion par objectifs.
EVOLUTION DES POLITIQUES DE PCI	Passage d'un système de gré à gré à un système centralisé où la décision des PCI relève dorénavant des groupes de produits, voire de la direction générale.	Mise en place d'une nouvelle nomenclature des prestations internes avec une distinction entre les activités du cœur de métier et le reste.

Sur le plan proactif, la nouvelle philosophie et la mise en œuvre des nouvelles politiques de PCI d'Alpha et de Bêta se rapproche de celle des systèmes de contrôle interactifs évoqués par Simons (1994). Etudiant la manière dont les hauts dirigeants se servent des systèmes de contrôle comme des leviers pour promouvoir le renouvellement stratégique, Simons (1994) distingue quatre systèmes de contrôle distincts parmi lesquels le système de contrôle interactif, fondé sur l'implication personnelle des dirigeants, le dialogue et l'apprentissage. Selon Simons, ce type de système de contrôle offre la possibilité de focaliser l'attention des opérationnels sur les incertitudes stratégiques et sur la vision qu'ont les dirigeants du futur. Par incertitudes stratégiques, Simons (1994, p.179) entend la perception qu'à le top management des contingences qui peuvent menacer ou invalider les assumptions sur les stratégies en cours. Les nouvelles politiques de PCI d'Alpha et de Bêta s'apparentent à ce système de contrôle interactif. Elles sont davantage portées sur le dialogue entre les unités de production et de distribution dans le groupe Alpha, ou entre les clients et les fournisseurs de prestations internes chez Bêta.. Elles leurs permettent par exemple de comprendre la formation des prix en interne, de réagir aux attentes du marché, à la qualité des produits, etc. L'ajustement mutuel entre les unités chez Alpha s'inscrit dans cette dynamique, de même que la contractualisation de la relation client-fournisseur entre les services chez Bêta.



Réduire l'incertitude autour des transactions est le troisième motif de l'imposition des cessions internes dans les groupes Alpha et Bêta. L'instabilité créée par le nouvel environnement favorise l'incertitude, et celle-ci est propice, on le sait, aux comportements opportunistes (Williamson 1985). Par contre, le fait d'imposer les cessions internes assure aux deux groupes une source fiable d'approvisionnement en produits intermédiaires. Il réduit aussi les risques d'appropriation et de diffusion des savoir-faire technologiques des deux groupes (Walker 1988). La réussite des stratégies compétitives des firmes serait en partie liée à leurs politiques d'approvisionnement en produits intermédiaires selon Walker (1988). Plus celles-ci comportent des risques, moins la firme a des chances d'être compétitive. Deux types de risques, liés à la politique d'approvisionnement des firmes, sont susceptibles d'apparaître lorsque leurs produits intermédiaires ont une valeur stratégique selon Walker ; ce sont les risques d'appropriation et ceux de diffusion<sup>v</sup>. La firme se doit donc, dans les deux cas, d'internaliser sa production si elle veut contrôler et gérer les risques liés à sa source d'approvisionnement. Les mêmes enjeux stratégiques semblent guider le choix des nouvelles politiques de PCI d'Alpha et de Bêta. Dans la mesure où les incertitudes technologiques et concurrentielles du secteur deviennent élevées, l'imposition des cessions internes est un moyen pour les deux entreprises de se protéger contre la concurrence, et de s'assurer une source fiable d'approvisionnement en produits intermédiaires. Ces nouveaux enjeux de la politique de PCI d'Alpha sont parfaitement résumés par un contrôleur de gestion de groupe de produits du groupe : « ce problème (celui des PCI) qui a l'air d'être un problème technique et qui bien sûr est présenté comme tel est en réalité très stratégique. C'est l'ensemble du groupe qui est derrière, tout comme la politique générale de l'entreprise et les contraintes imposées par le client ».

Les nouvelles politiques de PCI d'Alpha et de Bêta apparaissent donc clairement comme des outils à travers lesquels les deux groupes mettent en œuvre leur nouvelle stratégie. Elles favorisent le partage des informations entre les unités, rendent les unités plus sensibles aux évolutions de leur environnement, et à l'identification des menaces et des opportunités que pourrait procurer leur nouvel environnement. Elles paraissent aussi être des instruments à travers lesquels les dirigeants des deux groupes jouent sur les représentations des unités afin de favoriser l'apprentissage organisationnel. C'est ce que nous allons voir dans la sous-section suivante.



#### 4.2. LES PCI COMME OUTIL D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

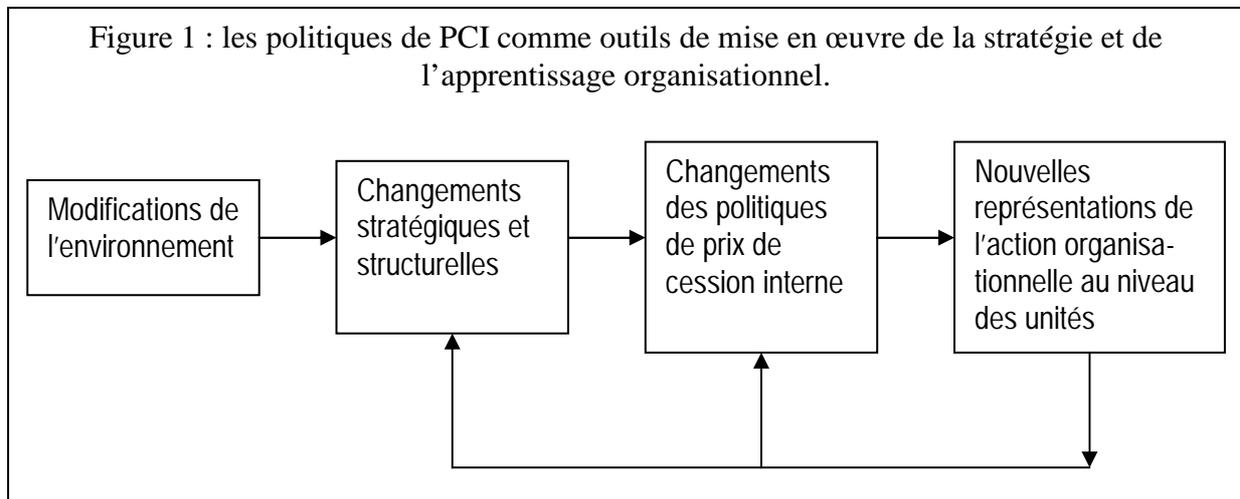
Si on se réfère à Crossan et *al.* (1999), le renouvellement stratégique serait une période propice au développement de l'apprentissage organisationnel. Les changements de l'environnement des télécommunications et les modifications stratégiques et structurelles qui les ont accompagnées ont été suivis, on l'a déjà vu, d'une modification des politiques de PCI d'Alpha et de Bêta. Assimilables à une perturbation des représentations en place chez les unités (Lorino 1995)<sup>vi</sup>, ces modifications vont à leur tour donner lieu à de nouvelles connaissances, de nouvelles interprétations, et de nouveaux apprentissages. Mais l'apprentissage de nouveaux savoirs exige souvent un désapprentissage des connaissances et des convictions anciennes, souvent largement partagées au sein de l'organisation (Huber 1991, Argyris 1995). La modification des structures organisationnelles dans les deux groupes est une manière pour les unités de désapprendre, car elle remet en cause, et de manière forte les anciennes croyances au sein des deux organisations. L'évolution chez Alpha d'une structure en unités nationales à une structure en groupe de produits offre par exemple l'occasion de réduire le pouvoir des responsables des unités locales (ils ne décident plus des PCI) et les résistances au changement qu'ils pouvaient manifester. semblaient manifester.

Les deux groupes semblent aussi utiliser leurs nouvelles politiques de PCI pour structurer et communiquer aux unités leurs nouvelles attentes en terme de performance. La nouvelle directive des PCI de Bêta en est une illustration (voir la description du cas), de même que les propos suivants du contrôleur de gestion du groupe de produits « Systèmes de Radiotransmission » chez Alpha : « c'est d'abord une performance globale, et non plus un produit, qui est aujourd'hui livrée avec l'activité de réseau...., et si une des parties du groupe s'amuse à mettre un peu haut ses PCI pour défendre ses intérêts, c'est l'ensemble de l'offre du groupe qui peut échouer ». Le discours sur la performance a effectivement changé dans les deux groupes. Contrairement au passé, celui d'Alpha met davantage l'accent sur la coopération et le développement des échanges internes au lieu du tout financier ; alors que celui de Bêta vise à introduire un peu plus d'indicateurs financier au sein du groupe. Comme on peut s'en apercevoir, c'est la « coopération » et « l'ajustement mutuel », à travers les politiques de PCI, qui semblent sous-tendre la nouvelle rationalité d'action du groupe Alpha, alors que celle de Bêta est sous-tendue (toujours grâce aux PCI) par l'introduction d'un peu plus de « marché » au sein du groupe.

En tant qu'ensemble de règles et de procédures, les politiques de PCI ont effectivement le pouvoir d'orienter le comportement des unités d'une organisation. Leur modification signifie



aussi l'introduction de nouvelles routines, elles-mêmes sources de nouveaux savoirs et de nouveaux apprentissages (Huber 1991, Crossan et al. 1999). Comme l'écrivent Johnson et Scholes (2000), c'est souvent lors du changement des routines que les nouvelles stratégies prennent tout leur sens aux yeux de la plupart des membres de l'organisation. La figure 1 ci-dessous permet de schématiser ce processus.



On voit par exemple que la modification des politiques de PCI dans les deux groupes a permis à leurs unités respectives de comprendre qu'une nouvelle rationalité de l'action organisationnelle est en train de se mettre en place. Et grâce à des nouveaux discours, de nouvelles règles, les unités parviennent à se représenter les stratégies futures de leur organisations.

#### 4.3. CONCLUSION

Les cas Alpha et Bêta sont deux exemples qui permettent de découvrir comment les politiques sont susceptibles de favoriser le changement stratégique et l'apprentissage organisationnel. La littérature a tendance à concevoir la relation entre la stratégie et les politiques de PCI dans un sens unilatéral lorsque celle-ci existe (Eccles 1985, Spicer 1988). Nos deux études de cas montrent que les politiques de PCI ne permettent pas uniquement de mettre en œuvre la stratégie, mais qu'elles peuvent aussi l'alimenter. Elles montrent aussi que les politiques de PCI sont des instruments à travers lesquels les dirigeants sur les représentations des unités afin de favoriser l'apprentissage organisationnel et le changement stratégique. Nos deux études de cas ne sont certainement pas suffisantes pour expliquer le rôle exact des politiques de PCI dans tous les cas de changement stratégique ; c'est pourquoi nous suggérons de



multiplier leur nombre afin de mieux comprendre le rôle qu'elles jouent dans lesdits changements.

## 5. BIBLIOGRAPHIE

- Argyris C. (1977), « Double Loop Learning in Organizations », *Harvard Business Review*, sept-oct, pp. 59-72.
- Argyris C. (1990), « The Dilemma of Implementing Controls »: The Case of Managerial Accounting », *Accounting, Organizations and Society*, n°15, pp. 503-512.
- Argyris C. (1995); *Savoir pour agir, Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*. InterEditions, Paris.
- Argyris C., Schön D. (1978), *Organizational Learning : a Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley.
- Bouquin H. (1991), *Le contrôle de gestion*, 2<sup>ème</sup> édition, Presse Universitaire de France.
- Bouquin H. (2000), « Contrôle et stratégie », *Encyclopédie de gestion*, Economica, pp.533-545,
- Cats-Baril, Gatti J., Grinnell D (1988) ; « PCI : quelle méthode utiliser ? », *La revue CMA*, juin 1988.
- Cohen W. M., Levinthal D. A., (1990) «Absorptive Capacity : A new Perspective on Learning and Innovation », *Administrative Science Quarterly*, n° 35, pp. 128-152.
- Crossan M., Lane W., White R.E. (1999) ; « An Organizational Learning Framework : from Intuition to Institution », *Academy of Management Review*, 1999, vol 24, n°3, pp. 522-537.
- Cyert R. M., March J. G. (1963), *A Behavioral Theory of The Firm*, Englewoods Cliffs, Prentice Hall.
- Dearden J. (1960), « Interdivisional Pricing », *Harvard Business Review*, pp. 117-126.
- Dent (1990), « Strategy, Organization and Control : Some Possibilities for Accounting Research », *Accounting, Organization and Society*,
- Dodgson (1993) ; « Organizational Learning : a review of some Litteratures », *Organizational Studies*, n°14, vol. 3, pp. 375-394.
- Eccles, R. G. (1985), *The Transfer Pricing Problem : A theory for Practice*, Lexington, Massachussetts. D. C. Heath and Company.



- Edmonson A., Moingeon B. (1998) ; « From Organizational Learning to the Learning Organization », *Management Learning*, vol. n°29, pp. 5-20.
- Ferreira L. D., Merchant K.A. (1992), «Field Research in Management Accounting and Control : A Review and Evaluation », *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 6, n° 4, pp.3-31.
- Germain O. (2001) ; « L'efficience à l'épreuve de la stratégie d'entreprise », in Joffre et al. (2001) ; *La théorie des coûts de transaction, regard et analyse du management stratégique*, collection Entreprendre, Vuibert.
- Govindarajan V., Gupta A. K. (1985), «Linking Control Systems to Business Unit Strategy : Impact on Performance », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 10, pp. 51-66.
- Hirschleifer J. (1956), «On the Economics of Transfer Pricing », *Journal of Business*, July, n°29, pp. 172-184.
- Hirschleifer J. (1957), «Economics of the Decentralized Firm », *Journal of Business*, April, pp. 99-108.
- Huber P. G. (1991) ; « Organizational Learning : The Contributing Processes and the Literatures », *Organizational Science*, vol 2, n° 1, february, pp. 88-115.
- Johnson G., Scholes K. (2000) ; *Stratégie*, Publi-Union Editions, Paris. Traduit de *Exploring Corporate Strategy*, 1999, Fifth Edition, Prentice Hall Europe.
- Kaplan R.S. (1986), «The Role for Empirical Research in Management Accounting », *Accounting, Organization and Society*, vol. 11, n° 4/5, pp.429-452.
- Keating P. J. (1995), «A Framework for classifying and Evaluating the Theoretical Contributions of Case Research in Management ». *Journal of Management Research*, fall 1995.
- Kloot L. (1997) ; « Organizational Learning and management control systems : responding to environmental change », *Management Accounting Research*, n°8, pp. 47-73.
- Koenig G. (1990) ; *Management stratégique, Visions, manœuvres et tactiques*, Edition Nathan, Paris.
- Lawrence P. R., Lorsch J. W. (1967), *Managing Differentiation and Integration*, Boston, Graduate School of Business, Harvard University.
- Lorino P. (1995), *Compte et récits de la performance, Essai sur le pilotage de l'entreprise*, Les Editions d'organisation.
- March J. (1991) ; « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », *Organizational Science*, vol.2, n°1, February, pp. 71-87.



- Mbianga J. G. (1998) ; *Contribution à l'étude des déterminants des politiques de prix de cession interne*. Thèse de doctorat, Université de Paris-Dauphine.
- Mc Aulays L., Tomkins C.R. (1992), «A Review of the Contemporary Transfert Pricing Literature with Recommendations for Future Reseach », *British Journal of Management*, vol 3, pp. 101-122
- Meer-Kooistra J. (1994), « The Coordination of Internal Transactions : The Functioning of Transfer Pricing Systems in the Organizational Context ». *Management Accounting Research*, vol 5, pp.123-152.
- Miles et Huberman (1991), *Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck.
- Miles R. E., Snow C.C. (1978); *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York, Mc Graw-Hill.
- Mintzberg H. (1995) ; *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, Paris.
- Mintzberg H., Waters J. A. (1985) ; « Of Strategies Deliberate and Emergent », *Strategic Management Journal*, vol . 6, pp. 257-272.
- Nonaka I. (1994) ; « A dynamic Theory of Organizational Learning Creation », *Organizational Science*, vol. n°5, pp.14-37.
- Pawlowsky P. (2002) ; « The Treatment of Organizational Learning in Management Science », in *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, Edited by Dierkes M., Antal A. B. Child J., Nonaka I. Oxford University Press.
- Pondy L. R; (1967), «Variety of Organizational Conflict ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 12, September.
- Senge P. (1990); *The Fifth Discipline*, Sydney, Random House.
- Shrivastava P. (1983) ; « A Typology of Organizational Learning Systems », *Journal of Management Studies*, vol. n°20, pp. 7-28.
- Simons R. (1990), « The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage : New Perspectives », *Accounting, Organizations and Society*, vol.15, n°1/2.
- Simons R. (1991), « Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems », *Strategic Management Journal*, vol.12, pp.49-62.
- Simons R. (1994); «The role of Management control Systems as Levers of Strategic Renewal », *Strategic Management Journal*, vol 15, pp.169-189.
- Solomons D. (1965), *Divisional Performance : Measurement and control*, Finance Executive Research Fondation. Homewood, III. Richard D. Irwin.



- Spicer B. H, Colbert G.J. (1995), «Multi-case investigation of a theory of the transfer pricing process »; *Accounting, Organizations and Society*, vol 20, n°6, pp. 423-456
- Spicer B. H. (1988), «Towards an Organizational Theory of the Transfer Pricing Process », *Accounting, Organizations and Society*, vol 13, n°3, pp. 303-322.
- Swieringa R. J., Waterhouse J. H. (1982), «Organizational Views of Transfer Pricing », *Accounting, Organizations and Society*, pp. 149-65.
- Walker G. (1988), «Strategic Sourcing, Vertical Integration, and Transaction Costs », *Interfaces*, May-June pp 62-73.
- Walton R. E., Dutton J. M (1969), «The Management of Interdepartmental Conflict : a Model and Review », *Administrative Science Quarterly*, vol. 14, December.
- Watson D. H., Baumler J. V.(1975), «Transfer Pricing : A behavioral Context », *The Accounting Review*, n° 3, July, pp. 466-474.
- Welch J.A., Nayak P. R. (1992) ; « Strategic Sourcing : a progressive approach to the make-or-buy decision », *Academy of Management Executive*, pp. 23-31.
- Wiegand M. (1996) ; *Prozesse organisationalen Lernens*. Wiesbaden ; Gabler. Cité par Pawlowsky (2002)
- Williamson O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, The Free Press.
- Wilson, R. M. S., Chua W-F. (1993); *Managerial Accounting : Method and Meaning*, London, Chapman and Hall.
- Yin R. Y. (1989), *Case Study Research Design and Methods*, Sage Publications.

---

<sup>i</sup> Le terme « prix de transfert » est aussi souvent utilisé. Mais il renvoie davantage aux facturations des biens et services entre des entités ayant des structures juridiques autonomes, l'enjeu fiscal y est important.

<sup>ii</sup> Comme l'écrivent Mc Aulays et Tomkins (1992) leur profusion tend plutôt à en faire des mythes qu'une réalité. Comment en effet, un même instrument, aussi sophistiqué soit-il, peut-il satisfaire à autant d'objectifs à la fois ?

<sup>iii</sup> Selon Wilson et Chua (1993), les outils ou mécanismes utilisés pour mettre en œuvre le contrôle doivent être cohérents avec le système de contrôle en vigueur dans l'organisation.

<sup>iv</sup> Bien qu'elles puissent subir des modifications mineures, les stratégies, les structures et les routines existantes restent les mêmes dans ce type d'apprentissage.

<sup>v</sup> Le risque d'appropriation existe lorsqu'un fournisseur externe possède et vend un facteur qui a une valeur intrinsèque pour la stratégie de la firme, ou lorsque la firme détient des actifs dont l'importance stratégique dépend des spécificités des produits intermédiaires (ou services) d'un fournisseur externe. Les firmes dont les fournisseurs externes livrent des produits intermédiaires ayant une valeur stratégique élevée, ou dont les coûts de fabrication fluctuent énormément, sont exposées au risque de fluctuation des prix desdits fournisseurs, ce qui est susceptible d'affecter la valeur compétitive de leur produit. Le risque de diffusion advient lorsque la propriété technologique d'un produit ou son processus de production est susceptible d'être copié par la concurrence. Ce risque est important lorsque le fournisseur des produits intermédiaires est externe à la firme : celui-ci peut, s'il a une bonne connaissance des propriétés technologiques et des processus de production du produit, délivrer des informations à la concurrence.

<sup>vi</sup> L'apprentissage organisationnel serait le résultat d'une perturbation des représentations en place sous l'effet de déclencheurs internes ou externes d'après Lorino (1995).