

Retour sur les principes d'articulation entre contrôle et stratégie – Une perspective ago-antagoniste

Jean-Philippe DENIS

Maître de Conférences

LAREQUOI (UVSQ) / EURISTIK UMR CNRS 5055 (Université Jean Moulin Lyon 3)

Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

47, boulevard Vauban – 78047 Guyancourt Cedex

Tél : 01 39 25 55 20 – Fax : 01 39 25 55 25

@-mail : jean-philippe.denis@quoi.uvsq.fr

Résumé

Cet article se donne pour objectif de faire un point sur les principes d'articulation entre contrôle et stratégie : la reconnaissance de l'importance des ressources, compétences et connaissances pour le développement des entreprises rend cette question plus que jamais d'actualité. La première partie est alors consacrée à une lecture « transversale » des théories qui prennent pour objet les rôles du contrôle dans le cadre de son articulation avec la stratégie. Cette étape permet de montrer les avancées, mais aussi les insuffisances, de ces recherches.

C'est ce constat qui a justifié une recherche de trois années sur cette question dont les principales avancées sont rappelées au cours de la seconde partie : d'abord, la nécessité de concevoir l'architecture d'un système de contrôle de la stratégie cohérent par l'articulation de trois pôles – le contexte et les options stratégiques, la structure et le mode d'organisation, les processus et procédures de gestion ; ensuite, la mise en évidence de cinq configurations viables en matière de contrôle du développement stratégique.

Partant du principe qu'architecturer un système de contrôle de la stratégie cohérent et pertinent n'est assurément pas suffisant dans un univers complexe et paradoxal, la troisième partie prend pour cadre de référence la systémique ago-antagoniste. La thèse soutenue est la suivante : la viabilité appelle la conduite, plus que la maîtrise, du développement sur la durée. Cinq (2 + 3) couples ago-antagonistes fondamentaux qui doivent être gérés dans le cadre du contrôle de la stratégie sont alors formulés ainsi que la logique dont procède leur régulation.

Mots-clés : ago-antagonisme, connaissances, compétences, configurations, contrôle stratégique, corporate control, paradoxes, ressources.

« Il y a une architecture qui marche »

Paul Claudel, *Conversations dans le Loir et Cher*, Gallimard

On se souvient que, dès 1965, R.N. Anthony définissait le *management control* – qui donnera en français le contrôle de gestionⁱ – comme « le processus par lequel les managers s’assurent que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente dans l’accomplissement des objectifs de l’organisation » (Anthony 1965 : 17). On sait aussi que, pour mieux intégrer les relations entre stratégie et contrôle de gestion, R.N. Anthony (1988) a substitué à sa définition initiale celle selon laquelle ce dernier est « le processus par lequel les managers influencent d’autres membres de l’organisation pour appliquer les stratégies » (p. 10). Nul doute que c’est ici le choix du verbe « appliquer » qui pose le plus question puisqu’il donne à penser que le processus de contrôle ne serait impliqué dans le processus stratégique qu’*ex post*, pour inciter l’« intendance » à suivre.

C’est pourquoi R. Simons (1995) a développé un cadre rénové en matière de *management control*, qui recouvre, selon lui, « les processus et procédures formels fondés sur l’information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l’organisation ». Définition qui vise à rendre compte du fait que le contrôle – qu’on lui adjoigne les attributs de « stratégique » ou « de gestion » – a moins vocation à concourir à la mise en œuvre de la stratégie formulée à un instant *t* pour un horizon moyen / long terme qu’à participer au processus de formation de la stratégie dans l’action. Comme on le verra plus loin, Simons a largement contribué ces dernières années à enrichir la « boîte à outils » des contrôleurs.

Cependant, si, avec Simons, l’on sort d’une conception figée de la stratégie pour reconnaître que celle-ci est aussi un processus qui émerge dans (et de) l’action, il convient de mentionner que le problème s’est largement compliqué ces dernières années avec la reconnaissance des rôles joués par les ressources, compétences et capacités dynamiques pour l’exploitation et la (re-)création d’un avantage concurrentiel « soutenable » sur la durée ou l’incitation à développer des stratégies de rupture pour bouleverser, à son avantage, les règles du jeu en vigueur au sein d’une industrie. Assurément, ces « nouvelles » conceptions emportent un défi pour le *management control* comme le soulignait, il y a dix ans déjà, B. Ramanantsoa (1992) dans la revue *Echanges* destinée aux professionnels de la finance et du contrôle de gestion.

Au regard de ces constats, il ne semble pas inutile de proposer de faire un point sur la question du contrôle à exercer sur le développement stratégique. C’est l’objectif de cet article

dont la première partie sera consacrée à une lecture « transversale » des théories qui prennent pour objet la question des rôles du contrôle dans le cadre de son articulation avec la stratégie. On verra alors que, si le cadre proposé par R. Simons est riche, les avancées récentes d'autres champs de recherche donnent à penser que celui-ci mérite aussi d'être complété. A partir de ce repérage, les deux parties suivantes exposeront les avancées auxquelles est parvenue une recherche de trois années menée sur la question de l'articulation entre stratégie et contrôle. Pour finir, une rapide discussion du cadre exposé et de ses implications sera proposée.

1. Analyse du champ de la recherche sur l'articulation contrôle / stratégie

Il n'est pas aisé, en pratique comme en théorie, de définir clairement ce qu'est le contrôle stratégique, terme que R.N. Anthony se refuse d'ailleurs à employer (Bouquin, 1998). Cela ne signifie pas pour autant, comme on va le voir, que les chercheurs sont restés muets sur cette question.

1.1. Une approche classique du contrôle stratégique fortement remise en cause

L'approche que l'on peut qualifier de « classique » du contrôle stratégique propose que celui-ci doit assurer trois types de tâches (Asch, 1992) : 1/ établir des normes (ou standards) pertinents pour mesurer la performance ; 2/ mesurer au regard de ces normes les résultats effectivement obtenus ; 3/ évaluer la performance au regard des standards préétablis. Il s'agit de fournir des informations sur les raisons qui expliquent les différences entre résultats escomptés et résultats obtenus et, le cas échéant, de comparer ces mêmes résultats à ceux de concurrents.

Cependant, cette approche du contrôle et de son articulation avec la stratégie a fait l'objet de profondes remises en cause. Comme le notent Band et Scanlan (1995), malgré son caractère séduisant lié à sa forte logique interne et à sa simplicité conceptuelle, elle n'en pose pas moins de considérables problèmes lors de sa mise en pratique. Ainsi, cette approche ne tient pas compte des problèmes d'incertitude, de complexité, de changement et tend à considérer que le futur n'est que la stricte reproduction du passé. Ensuite, elle tend à considérer comme objective l'information fournie par le contrôle et non ambigus les objectifs fixés ; la tentation est alors grande de réduire la mesure de la performance à un seul critère, par exemple d'ordre financier, ce qui peut inciter les managers à agir à l'encontre du développement à long terme de l'organisation, par exemple en sous-investissant dans les projets de recherche et développement (Hoskisson et Hitt, 1988). Enfin, il a également été reproché à cette conception de considérer que le contrôle n'intervenait qu'en complément de la planification

stratégique pour s'assurer de la bonne mise en œuvre du plan, plutôt que de le considérer comme un réel contrepoint à la planification pour, le cas échéant, remettre en cause les choix effectués. On l'aura compris, ces critiques rejoignent dans une large mesure celles adressées à l'approche traditionnelle du contrôle de gestion : hypothèses de stabilité et de simplicité (Lorino, 1997), postulat culturel de régulation par le couple objectifs–moyens, de cloisonnement des responsabilités, d'articulation entre court terme et long terme (Bouquin, 1994), fiction d'un décideur héroïque et rationnel (Burlaud et Simon, 1997).

C'est à partir de ces critiques que s'est progressivement développée une pensée renouvelée du contrôle stratégique, aboutissant à quatre visions différentes des rôles joués par le contrôle dans le cadre de son articulation avec la stratégie.

1.2. Les pôles d'attraction des recherches sur l'articulation entre contrôle et stratégie

Il semble possible de dire que les recherches qui visent à mieux relier contrôle et stratégie sont attirées par un (ou plusieurs) des pôles présentés ci-après (schéma 1).

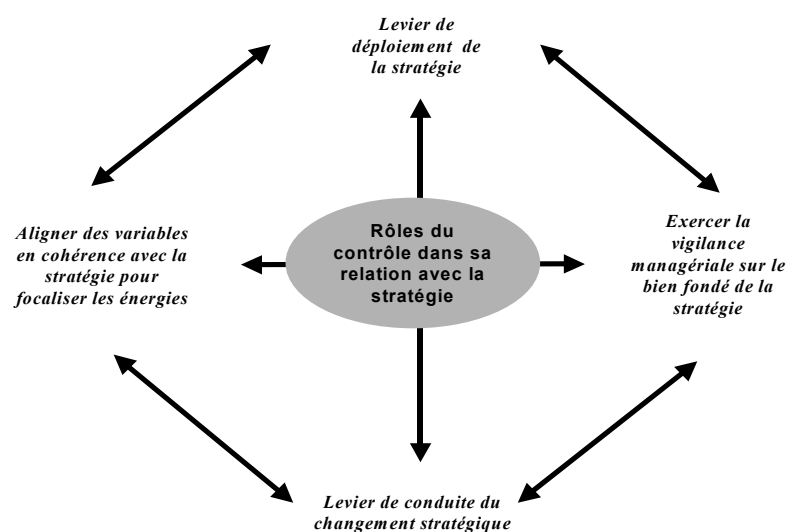


Schéma 1 : les pôles de questionnement des recherches sur les rôles du contrôle et la nature de son articulation avec la stratégie

a) Le contrôle, levier de déploiement de la stratégie

Une première voie s'est intéressée à l'inadéquation des fondements tayloriens du modèle classique du contrôle de gestion pour un contrôle des nouvelles formes organisationnelles et de production. Des avancées importantes ont été réalisées sous cette impulsion (Lorino, 1991 ; Bouquin, 1994). Il a ainsi été proposé le passage du paradigme classique du contrôle à celui du pilotage (Lorino, 1997).

Ces recherches ont progressivement pris M.E. Porter et le concept de chaîne de valeur pour référence théorique en matière de stratégie (Bouquin, 1994). L'idée avancée était de s'inspirer du concept de chaîne de valeur pour mesurer d'une manière plus réaliste les coûts, imputés à des activités, et pour impulser le souci de la stratégie dans les comportements opérationnels. Pour cette approche, il faut dépasser la traditionnelle logique du cloisonnement au profit d'une vision transversale de l'organisation. On se trouve alors dans la logique du « contrôle de gestion stratégique » fondé sur une vision en processus (Lorino 1991, 1997), de l'*Activity Based Costing* voire de l'*Activity Based Management*, décliné désormais sous la forme d'un tableau de bord prospectif (Kaplan et Norton, 1996).

b) Le contrôle, levier d'alignement pour focaliser les énergies

Pour une seconde série de travaux, un contrôle stratégique satisfaisant doit viser une focalisation des énergies par un alignement convenable entre diverses variables stratégiques, organisationnelles et de contrôle. Bungay et Goold (1991) proposent ainsi d'aligner le contrôle avec les facteurs clés de succès de la stratégie – les facteurs essentiels à la création d'un avantage concurrentiel à long terme. L'objectif est de mettre en place une logique de contrôle qui permette de s'assurer que les mesures comme l'attention des managers sont dirigés vers les aspects déterminants de la performance.

Bartlett *et al.* (1991) ont ensuite contribué à développer le thème de l'alignement. Pour ces auteurs, le contrôle stratégique consiste en un ensemble de mesures pour focaliser les énergies individuelles, communiquer la culture organisationnelle et contrer les « mauvais » comportements. Un « environnement de contrôle » pertinent suppose alors un alignement de divers éléments relatifs à la gestion des ressources humaines, au management de la performance, à la culture ou encore aux normes en vigueur au sein de l'organisation. Pour ces auteurs, l'environnement de contrôle regroupe à la fois les contrôles formels et informels qui doivent agir dans le sens d'un renforcement mutuel.

Certo et Peter (1991) soutiennent enfin qu'un contrôle stratégique efficace suppose une congruence et une complémentarité entre quatre paramètres : la structure, les incitations, les systèmes d'informations et la culture, lesquels doivent être consistants avec les objectifs

stratégiques et contribuer à leur atteinte. L'idée défendue est que, si la structure doit être pensée en cohérence avec la stratégie poursuivie, le contrôle stratégique doit être conçu de même. En conséquence, pour eux, puisqu'un changement de stratégie doit souvent se traduire par des changements en termes de structures, alors il doit en aller de même pour le contrôle stratégique.

c) Le contrôle, levier de vigilance sur le bien fondé de la stratégie

G. Schreyögg et H. Steinman (1987) ont proposé une approche que l'on peut qualifier de « critique » à l'égard du contrôle stratégique. Celle-ci est ancrée tant dans la lignée des travaux sur l'apprentissage organisationnel développés à la suite de C. Argyris et D. Schön (1978) que dans celle de K.E. Weick (1979). Pour ces auteurs, il convient de substituer à l'approche traditionnelle, qui repose sur un principe de réaction (*feed-back*), une approche renouvelée de type proactive (*feed-forward*), qui tient compte notamment des phénomènes d'incertitude, de complexité et de rationalité limitée (au sens de Simon). Suivis ensuite par J.F. Prebble (1992), ces auteurs estiment que la fonction première du contrôle stratégique est de soumettre les hypothèses, objectifs et plans de l'organisation à des critiques et remises en cause continues. Il s'agit donc de développer une capacité à procéder à des apprentissages en double boucle et à tester sans cesse la pertinence des « mises en scène » en vigueur au sein de l'organisation. L'exercice du contrôle stratégique doit alors être situé à un niveau suffisamment élevé au sein de l'organisation pour être en mesure de saisir l'ensemble des opportunités, menaces et facteurs de contingence qui pèsent sur celle-ci et qui pourraient affecter la pertinence des choix stratégiques. Le contrôle stratégique doit donc être orienté vers le futur plutôt que vers le passé ; cela conduit Schreyögg et Steinmann à faire la distinction entre trois types de contrôle stratégique.

Le *contrôle des prémisses*, repose sur une évaluation systématique et continue de la pertinence des normes et hypothèses qui sous-tendent les plans établis ; ce contrôle n'intervient donc pas après l'action mais au cours de celle-ci, par l'exercice d'une vigilance continue. Le *contrôle de la mise en œuvre de la stratégie* doit permettre d'identifier et d'apprécier les facteurs et événements critiques qui n'auraient pas été pris en compte durant la phase de formulation et de planification stratégique ; pour Schreyögg et Steinmann, ce contrôle doit porter sur l'ensemble du processus stratégique et des choix associés, et non pas seulement sur les projets nouveaux plus particulièrement porteurs de risques. Enfin, la *surveillance stratégique*, complémentaire des deux types de contrôle précédents, a pour vocation de surveiller l'ensemble des événements qui émergent au fil de l'action et peuvent

constituer des menaces pour la concrétisation des choix stratégiques ; la collecte d'informations doit alors être étendue et ouverte à tous types d'événements.

Aux trois étapes de contrôle stratégique mises en évidence par Schreyögg et Steinmann, Prebble (1992) ajoute le « contrôle d'alerte ». Il s'agit d'une forme particulière de surveillance stratégique qui consiste à anticiper les événements susceptibles de conduire à une crise et d'envisager les réponses appropriées qui devraient, le cas échéant, être apportées le plus rapidement possible. Par ailleurs, Prebble invite à raffiner le contrôle des prémisses en mettant l'accent sur les prémisses clés pour le succès afin d'éviter une saturation liée à un trop plein d'informations.

d) Le contrôle, levier de conduite du changement stratégique

De nombreux travaux développés au cours des dix dernières années montrent que le contrôle, dans sa cohérence avec la stratégie, joue des rôles différents. S'il apparaît parfois pertinent qu'il soit le gardien des objectifs et qu'il pousse au conformisme, il peut aussi, dans d'autres cas, être un processus clé de l'apprentissage organisationnel (Lorino, 1995), notamment lorsque la volonté de progrès prime sur le souci de la conformité. Le cas échéant, il peut même contribuer à faire évoluer la culture (Dent, 1991).

Comme le note H. Bouquin (2000), si R. Simons (1995) s'est progressivement émancipé de la typologie d'Anthonyⁱⁱ, c'est suite à cette reconnaissance d'interactions complexes et largement contradictoires entre contrôle et stratégie. Il propose ainsi une conception renouvelée de l'articulation entre stratégie et contrôle : pour lui, le contrôle est utilisé par les dirigeants pour favoriser et guider l'émergence des stratégies, leur permettre d'actualiser leur projet en fonction des succès et échecs constatés, des opportunités nouvelles et des « pertes en ligne ».

Simons propose quatre leviers à mobiliser pour contrôler la *business strategy* : les « systèmes de croyances » (*beliefs systems*), pour communiquer les valeurs de l'organisation, inspirer et diriger la recherche de nouvelles opportunités ; les « systèmes de bornages » (*boundary systems*), pour fixer des limites quant aux choix acceptables afin de s'assurer que les acteurs ne « dilapident » pas les ressources de l'organisation dans de multiples projets sans lien avec ses compétences ; les « systèmes de contrôle diagnostic » (*diagnostic control systems*), utilisés pour motiver, surveiller et récompenser l'atteinte de buts préétablis et qui sont garants d'efficacité en matière d'utilisation de l'attention managériale puisque seules les dérives doivent appeler des actions correctrices ; les « systèmes de contrôle interactif » (*interactive control systems*), utilisés pour stimuler l'apprentissage organisationnel et favoriser l'émergence et la prise en compte des idées et des stratégies qui se forment au fil de l'action, mais aussi pour assurer une vigilance permanente sur un paramètre critique : les incertitudes

dont dépend la bonne fin de la stratégie. Et Simons de conclure que le contrôle ne doit donc pas seulement être conçu comme l'outil d'une mise en œuvre maîtrisée de la stratégie délibérée mais qu'il doit aussi, et surtout, contribuer à guider son processus de formation : chacun de ces leviers « contrôle » finalement l'une des dimensions de la stratégie telles que mises en évidence par Mintzberg (1987).

1.3. A la recherche du sens

Le repérage effectué le montre : les avancées ont été réelles pour chercher à mieux lier contrôle et stratégie. A cet égard, la première série de travaux a eu l'indéniable intérêt de rapprocher les recherches en contrôle des conceptualisations en stratégie. Néanmoins, si les avancées permises par une vision en processus apportent une méthodologie, encore renforcée par le *balanced scorecard*, il importe de noter avec H. Bouquin (2000) que : « le vocable de " contrôle de gestion stratégique " est significatif, puisqu'il ne désigne pas celui qui intéresse les managers officiellement en charge des choix stratégiques, mais celui qui s'applique aux opérations, en soulignant l'importance d'insuffler le souci de la stratégie aux comportements des opérationnels ». Nul doute que les interrelations complexes entre stratégie et contrôle supposent d'étudier également d'autres voies.

C'est pourquoi les approches par « alignement et focalisation » permettent une avancée conceptuelle (Band et Scanlan, 1995). D'abord, elles mettent en évidence le fait que le contrôle stratégique doit avant tout contribuer à un alignement convenable entre divers éléments externes et internes à l'organisation, alignement qui permet d'orienter l'ensemble de l'organisation vers une même direction. Parmi ces éléments, les facteurs clés de succès, les systèmes de management des ressources humaines, la structure et la culture organisationnelle apparaissent plus particulièrement critiques et définissent la philosophie de contrôle en pratique dans une organisation. Ces approches montrent alors bien en quoi le contrôle est nécessaire dans un environnement où la nécessité de différenciation, de management dans la complexité, d'ambiguïté et de risques sont autant de facteurs qui poussent à l'éclatement de l'organisation. Le contrôle contribue alors à la création d'un « moment stratégique » (Miller et Friesen, 1982) dans la mesure où une philosophie de contrôle participe à la stabilisation de « mises en scène », d'un « paradigme » qui façonne les représentations au sein de l'organisation, quant à l'environnement dans lequel elle évolue et à la place qu'elle y occupe (Laroche et Nioche, 1998). En ce sens, le contrôle contribue à poser l'organisation comme « unité » dans son environnement, à la définition de son identité dans l'esprit des acteurs qui participent au jeu organisationnel. Cette seconde série de travaux trouve donc un écho fort

dans les travaux qui considèrent la simplicité comme source d'avantage concurrentiel (Miller, 1993, 1996). On se doit en revanche également d'insister sur le fait qu'une telle vision qui prône l'exacerbation de la cohérence entre variables n'est pas sans entraîner des dangers dans un univers managérial soumis à des paradoxes (Martinet, 1990 ; Koenig, 1996), où les succès d'hier peuvent être à l'origine des échecs de demain (Miller, 1990). Importe alors tout autant pour le contrôle stratégique de permettre l'exercice d'une vigilance pertinente pour, le cas échéant, favoriser des remises en cause.

L'avancée paraît donc également réelle avec la troisième série de travaux relative à la vigilance à exercer sur le bien fondé de la stratégie déployée. En particulier, l'approche de Schreyögg et Steinmann tient compte des phénomènes de complexité, d'incertitude, d'équivocité de l'environnement, etc. Elle est par ailleurs clairement orientée vers le futur et suggère une remise en cause permanente des référentiels au sein de l'organisation pour pousser les uns et les autres à sans cesse s'assurer de la pertinence de ceux-ci au regard des évolutions de l'environnement. En ce sens, elle invite à veiller sur les facteurs qui pourraient conduire à l'échec. Elle n'est cependant pas exempte de critiques. Toujours à la suite de Band et Scanlan (1995), on peut se demander dans quelle mesure celle-ci ne surestime pas la capacité de l'organisation à se remettre en question, d'autant plus qu'elle suppose une forte propension à l'indépendance d'esprit de la part des contrôleurs. On peut être en effet perplexe lorsque l'on sait que, souvent, les organisations génèrent davantage de conformisme qu'elles n'autorisent des points de vue critiques en leur sein, notamment quand le passé a été jalonné de succèsⁱⁱⁱ. On comprend alors les difficultés posées par cette approche qui considère que le contrôle stratégique a vocation à remettre en cause les mises en scène établies... alors que celles-ci sont peut-être l'un des moyens les plus puissants d'exercice du gouvernement par les dirigeants, comme le montrent certaines approches cognitives de la stratégie (Laroche et Nioche, 1998).

Il ressort finalement de ce repérage une contradiction entre les approches qui considèrent le contrôle comme un levier pour aligner et focaliser les énergies, ce qui appelle une adhésion sans réserve des membres de l'organisation, et celles qui prônent une remise en cause continue, et qui fait dès lors la part belle aux esprits critiques. Or, au cœur de la conception de Simons (1995) réside précisément le principe que le contrôle oscille sans cesse entre des pôles contradictoires. Il n'y a alors pas de recettes simples en matière de contrôle mais, comme le note H. Bouquin, « un ensemble de dispositifs de 'poids et contrepoids', d'incitations et de régulations offrant une solution viable pour la gestion des paradoxes » (1998 : 432). Simons propose donc une synthèse pertinente : dans la mesure où

les actions de contrôle prennent corps dans un univers paradoxal, toute théorie pertinente en la matière ne peut être que de nature dialectique. Le cadre développé permet dès lors de dépasser les critiques adressées symétriquement aux approches du contrôle stratégique étudiées précédemment. En dépit de sa richesse peu contestable, il nous semble cependant qu'il mérite d'être enrichi et complété.

1.4. Pour un enrichissement des « leviers du contrôle » (Simons, 1995)

Si on peut critiquer l'exacerbation du principe de cohérence sur lequel se fondent les approches par alignement, celles-ci ont pour intérêt de rappeler la nécessité d'une consonance satisfaisante des « signaux » véhiculés par les systèmes de finalisation, d'organisation, d'animation de l'entreprise (Tabatoni et Jarniou, 1975), y compris donc ceux véhiculés par les leviers du contrôle repérés par Simons. Or, ses travaux laissent largement de côté la question des diverses formes que peut prendre leur mise en œuvre cohérente et simultanée pour un contrôle pertinent de la stratégie.

A l'inverse, l'accent mis sur la remise en cause par les approches « critiques » dépasse la seule question de la vigilance à exercer sur les incertitudes stratégiques puisqu'elle reconnaît que la stratégie est aussi affaire de discours, de schémas mis en mots et en images, de « paradigmes » dont la pertinence doit sans cesse être évaluée et remise en question.

Par ailleurs, Simons s'intéresse au seul contrôle de la stratégie concurrentielle menée dans le cadre d'un domaine d'activités (*business strategy*)^{iv}. Or, les approches par les ressources et les compétences, malgré leurs divergences, convergent sur un point essentiel (Tywoniak, 1998 ; Koenig, 1999 ; Arrègle et Quélin, 2001) : les frontières entre « interne » et « externe », stratégies « business » et « corporate », méritent d'être largement relativisées. Il importe dès lors de penser les implications en termes de contrôle de cette dilution des frontières.

C'est à ce travail d'enrichissement que s'est attelée une recherche à visée délibérément ingénierique (Chanal, Lesca, Martinet, 1997 ; Claveau, Tannery, 2002) menée en partenariat avec les dirigeants d'un grand groupe industriel français. Celle-ci comprend une recherche-clinique de trois années au sein de ce groupe et l'étude des logiques de contrôle en vigueur au sein d'une quinzaine de groupes français et étrangers, telles que présentées par leurs dirigeants, et les paramètres structurants^v. Une méthodologie qualitative a été adoptée qui s'est concrétisée : d'une part, par de multiples entretiens auprès du groupe partenaire de la recherche, sur la base d'un questionnaire thématique administré selon le mode semi-directif avec des acteurs impliqués à divers niveaux hiérarchiques dans les processus de contrôle de gestion ou d'élaboration des orientations stratégiques du groupe ; d'autre part, par des

entretiens auprès d'un échantillon de groupes au sein desquels un ou plusieurs interlocuteurs ont été rencontrés – des responsables financiers, de la stratégie ou du contrôle de gestion – afin de disposer d'études de cas en profondeur^{vi}.

Les avancées qui seront exposées au cours des deux parties suivantes sont issues de la confrontation de cette base empirique et de nos propres cadres de référence conceptuels et théoriques. La taille imposée à cette contribution nous conduira à passer rapidement sur le premier résultat, auquel sont consacrés d'autres projets de communications, pour nous attarder davantage sur le second^{vii}.

2. L'architecture d'un système cohérent de contrôle du développement stratégique

Ce premier principe se fonde sur une relecture de deux principes clés de l'approche traditionnelle de l'articulation entre contrôle et stratégie.

2.1. D'un contrôle subordonné à la stratégie à la conception du système de contrôle comme moment clé du questionnement stratégique

Hamel et Prahalad (1989) puis Prahalad et Hamel (1990) ont adressé une critique majeure aux approches qui reposent sur un découpage des groupes en segments stratégiques : ces conceptions, qui cantonnent le rôle du siège à l'allocation des ressources et au contrôle, ne favorisent pas la formation de compétences fondamentales ; les unités, rendues ainsi largement autonomes, disposent en effet rarement des ressources qui leur permettraient de bâtir des compétences au profit de l'organisation dans son ensemble. Or, pour Hamel et Prahalad, la firme ne doit pas être simplement perçue comme un portefeuille d'activités mais aussi comme un ensemble de compétences centrales, « racines » du développement des activités. La gestion du portefeuille doit donc être orientée vers les activités qui sont fondées sur les compétences fondamentales que la firme cherche à exploiter et sur celles qui sont susceptibles de contribuer au développement de nouvelles compétences.

La reconnaissance de l'importance des compétences centrales pour le développement a conduit Collis et Montgomery (1997) à proposer une nouvelle représentation conceptuelle et théorique du problème de la formulation d'une stratégie « corporate » qui intègre la question de son articulation avec les stratégies de niveau « business » : concevoir une stratégie « corporate » propre à fournir un avantage à ce niveau suppose de raisonner autour des trois pôles que sont 1/ les ressources de l'organisation, 2/ les industries et les marchés dans lesquels elle opère, 3/ ses structures, systèmes et processus... y compris, donc, son système de contrôle. On en déduit alors qu'il n'est plus possible de reléguer la conception du système de

contrôle dans le temps de la mise en oeuvre. Comme le note H. Bouquin, « dans la mesure où l'on admet qu'il existe des liens entre la nature des finalités poursuivies et la possibilité de les soumettre à un processus de contrôle, on peut considérer que le contrôle produit lui-même la finalité : les buts retenus peuvent n'être que ceux qu'il semble possible de contrôler » (Bouquin 1998 : 58).

La conception d'un véritable système stratégique (Allaire et Firsirotu 1993) ne peut dès lors plus faire l'impasse quant à une réflexion sur l'agencement du système de contrôle, au moins au même titre que sur les structures à mettre en place pour concrétiser un potentiel stratégique qui resterait sinon à l'état de virtuel^{viii}. Ce point nous a amené à proposer une représentation triangulaire du problème du contrôle du développement qui articule trois dimensions liées les unes aux autres (Denis, 2000) : le contexte et les options stratégiques, sa structure et son mode d'organisation, ses processus et procédures de gestion (schéma 2).

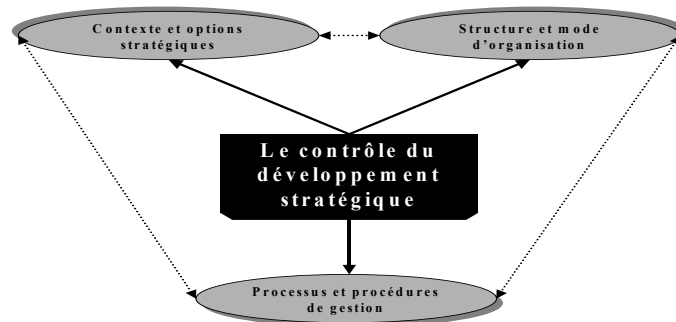


Schéma 2 : Les dimensions critiques du contrôle du développement stratégique

Concevoir un système de contrôle du développement stratégique suppose en effet d'évaluer ce que sont les aspects structurants du contexte stratégique du groupe, si les structures en place et l'organisation en vigueur (y compris son mode de gouvernement) sont en congruence avec ce contexte, si les processus et procédures de gestion sont en accord tant avec ces éléments de structures et d'organisation qu'avec le contexte et les orientations stratégiques.

Cette représentation est proche d'un point de vue conceptuel de la représentation triangulaire du problème de la conception d'une stratégie de groupe (« *corporate* ») proposée par D.J. Collis et C.K. Montgomery (1997) mais développe une conception toute autre quant à la question du *contrôle du développement stratégique*, si l'on considère que, pour ces auteurs, le contrôle ne se trouve qu'à l'intersection des dimensions « *business* » et « *organization* »^{ix}.

2.2. D'un modèle générique de contrôle de la stratégie à une diversité de formes viables d'articulation entre stratégie et contrôle limitée en nombre

Au cours de la première section de cet article a été étudié le modèle générique du contrôle de la stratégie. Plus généralement, celui-ci se fonde sur la séquence bien connue qui articule plan stratégique – plan opérationnel – budget – suivi.

Pourtant, refusant une critique en bloc de la stratégie de diversification telle que celle formulée par la théorie financière, Goold et Campbell (1987) ont pris pour objet de recherche la question du rôle du centre dans le cadre du management des groupes multiactivités et de sa valeur ajoutée. Ils ont ainsi proposé une variété de styles de management viables, pratiqués dans les entreprises diversifiées, et malgré tout performantes, qu'ils ont étudiées : « planification stratégique », « contrôle stratégique », « contrôle financier » ; selon les cas, l'implication du siège dans la formulation des stratégies de domaines et la nature du contrôle exercé (stratégique ou financier) diffère fortement. Comme le remarque Bouquin (2000), ces trois styles de management constituent des types complexes puisque, si les conceptions et les attentes des dirigeants relatives à l'efficacité ou aux qualités des managers n'y sont assurément pas identiques, c'est aussi la nature et les rôles respectifs des dispositifs de planification comme de contrôle qui y changent et déterminent largement les voies de développement envisageables.

Par ailleurs, lorsque les groupes sont multinationaux, ils regroupent fréquemment des centaines d'unités, parfois très différentes les unes des autres, dans nombre de pays. Il convient alors de parvenir à conjuguer exigences locales et globales, intégration et différenciation, coordination et adaptation... Ici encore, selon les styles de réponses apportées à ces exigences contradictoires, des formes d'organisation dominantes ont été mises en évidence où contrôle et stratégie sont articulés de manière différente (Bartlett, 1986 ; Bartlett et Ghoshal, 1989) : l'organisation « globale » se traduit par une centralisation des décisions stratégiques et un contrôle « serré » des unités ; l'organisation « multinationale », repose sur des décisions stratégiques décentralisées aux unités locales tandis que le contrôle exercé porte essentiellement sur les flux financiers au sein du groupe ; l'organisation « transnationale » ou « réseau intégré », vise à concilier les avantages de la coordination comme de l'adaptation et repose sur un contrôle « serré » des unités, mais aussi sur un encouragement à développer leurs propres capacités d'initiative stratégique qui se trouvent être fortement valorisées.

Au final, ces recherches montrent, d'une part, que l'articulation entre stratégie et contrôle constitue un vecteur fondamental du management des groupes et, d'autre part, que cela renvoie à un nombre limité de configurations viables. C'est ce constat qui nous a amené à

proposer à notre tour, à la suite de multiples itérations entre références théoriques et études de cas empiriques, cinq configurations génériques d'architecture des systèmes de contrôle de la stratégie dans les groupes (Denis et Tannery, 2000 ; Denis, 2000).

Développeur. Lorsque le développement repose sur des métiers très différents, cette configuration consiste à privilégier une formulation décentralisée au niveau de chaque métier de la stratégie, validée toutefois lors d'intenses discussions stratégiques avec le centre. Chaque métier met alors en œuvre sa stratégie internationale propre. Le processus de planification forme l'instrument de gestion dominant pour s'assurer de la pertinence et de la cohérence entre elles des stratégies menées par les domaines d'activités. Les groupes General Electric ou Lagardère paraissent attirés par une telle configuration de référence.

Opérateur centralisé. Cette configuration repose sur une conception centralisée des actions et des décisions issue généralement d'un développement à partir d'un cœur de métier très fort. La stratégie internationale est par nature globale, sans adaptation selon les lieux. L'instrument de contrôle dominant est le contrôle opérationnel. Le groupe Federal Express, dont le credo est l'excellence opérationnelle, semble se rapprocher d'un tel schéma.

Investisseur. Dans des industries à forte intensité capitaliste, la décision « stratégique » est celle d'investir ; il est alors logique que celle-ci soit centralisée même si le développement de cet investissement est ensuite porté par le niveau local. C'est alors une stratégie internationale de type « multidomestique » qui est mise en œuvre, c'est-à-dire prenant appui sur une forte dispersion des activités. Le suivi est plus particulièrement concentré sur le déroulement des investissements et le bilan des unités, dans un souci de rentabilité du capital investi. Les groupes Lafarge et Air Liquide, qui exercent des métiers locaux dans des industries à forte intensité capitaliste, apparaissent largement attirés par cette configuration.

Contrôleur. Certains groupes, centrés sur quelques métiers complémentaires, proposent une offre satisfaisant un besoin de marché universel (confort, alimentation, séduction, etc.). La stratégie internationale est alors à tendance globale : le système productif est concentré dans un nombre limité de lieux pour bénéficier notamment d'économies d'échelle ; le groupe se développe autour d'une marque (Coca-Cola, Danone, L'Oréal...) ; seule est confiée aux unités la capacité d'adaptation de la stratégie générale pour « coller » aux attentes locales. Un contrôle de gestion budgétaire, plus particulièrement centré sur la croissance du chiffre d'affaires, constitue alors l'instrument de gestion dominant qui renseigne sur la pertinence des actions menées. On comprend dès lors que L. Owen-Jones, P-DG de L'Oréal, ait déclaré dans plusieurs interviews privilégier des objectifs « en volume », plutôt qu'en termes de rentabilité, pour les managers de son groupe^x.

Financier. Le choix de prises de participations diverses dans des activités qui peuvent être gérées à partir de critères financiers stricts amène certains groupes à prendre pour référence une configuration où les unités ont une forte autonomie, à la condition qu'elles atteignent l'objectif de rentabilité décidé. C'est alors le risque de sanction et sa crédibilité, au cas où l'objectif ne serait pas atteint, qui constitue le levier de régulation privilégié. On notera que si cette configuration attire visiblement des holdings financiers ou des fonds de pension, elle peut également être prise pour référence par des groupes qui acquièrent des participations dans des filiales dont l'activité leur est mal connue et pour lesquelles la direction générale ne s'estime pas à même d'influencer les choix stratégiques.

Le principe qui vient d'être détaillé est proche des recherches qui considèrent que le contrôle doit viser un alignement entre diverses variables critiques. Néanmoins, architecturer un système de contrôle de la stratégie cohérent et pertinent n'est assurément pas suffisant dans un univers complexe et paradoxal. Comme l'a bien exprimé un interlocuteur au cours de notre recherche :

« Je crois qu'une des grandes vertus d'un système stratégique et d'un système de contrôle, c'est bien sûr d'être cohérent entre eux. Mais, en même temps, ce qu'il faudrait peut-être essayer de creuser, c'est ce qui fait que des sociétés savent adapter rapidement leur contrôle stratégique à la situation nouvelle qui leur est imposée par le marché, par la concurrence, par tout ce qu'on veut, enfin, par tous les changements d'environnement ? Un système n'a pas de valeur en soi, il n'a de valeur que relativement à un contexte et à une stratégie » (Conseiller du Président, Lafarge).

Il importe alors tout autant de s'interroger sur les dimensions et paramètres pour lesquels il est impératif de rechercher une cohérence stricte et, simultanément, de désigner les éléments qui peuvent être relâchés en pratique, sur lesquels peut se jouer la « plasticité » du schéma de référence retenu, de telle sorte qu'émergent des dynamiques d'apprentissage, de remises en cause, de contradictions qui sont sources d'évolution.

3. La conduite, plus que la maîtrise, du développement stratégique sur la durée : le recours à des stratégies cognitives ago-antagonistes

La systémique ago-antagoniste, développée sous la conduite d'E. Bernard-Weil (1988, 1994), propose une conception originale de la viabilité et permet d'intégrer les implications conceptuelles et théoriques du « paradoxal » (Martinet 1990, 2001). Pour cette conception, les pôles « contraires », c'est-à-dire dont les effets sont réputés opposés, sont toujours à l'œuvre. Bernard-Weil propose alors que la viabilité suppose de penser leur ago-antagonisme, leur équilibration sous tension dans la durée (Piaget), plutôt que de rechercher un équilibre

illusoire : l'équilibre est un état statique tandis que l'équilibration est un processus dynamique de (re)construction continue qui procède de la mise sous tension dynamique, d'actions et de contre-actions permanentes, de « stratégies bilatérales ». Cette partie formulera donc les couples ago-antagonistes fondamentaux qui doivent être gérés dans le cadre du contrôle de la stratégie (schéma 3).

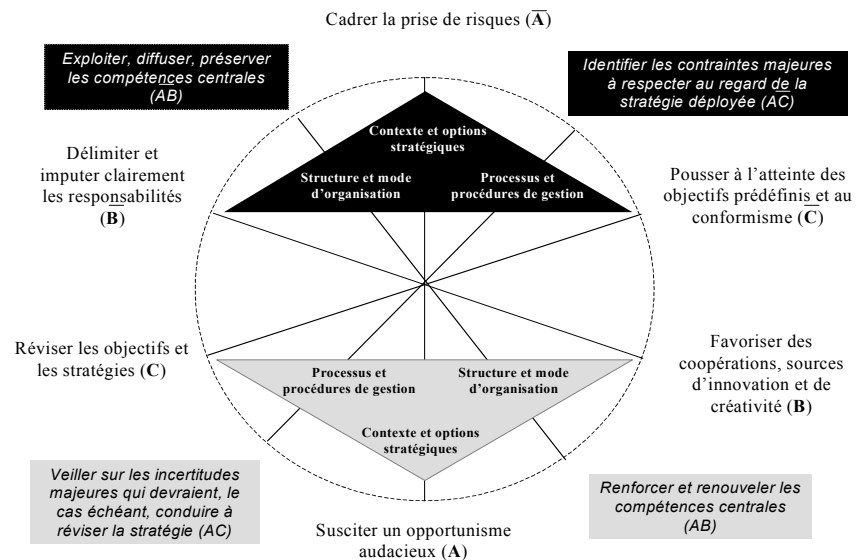


Schéma 3 : Les « 2 + 3 » couples ago-antagonistes fondamentaux du contrôle de la stratégie

En formulant ces « 2 + 3 » couples qui seront détaillés et argumentés au cours des deux sections suivantes, le souhait est de dépasser le seul repérage des couples pour étudier également la logique dont procède leur régulation. D'abord, à la suite de Simons (1995), dont nous complétons le cadre par une intégration des avancées des approches par les ressources et les compétences, nous posons que le contrôle de la stratégie suppose d'exploiter *mais également* de renouveler les compétences centrales et d'identifier les contraintes à respecter pour réussir comme prévu *mais également* de veiller sur les incertitudes qui pourraient conduire à réviser la stratégie. Ensuite, nous défendons que ces deux « objets » sont structurants pour, et structurés par, trois autres couples ago-antagonistes qui relèvent chacun plus particulièrement de l'une des trois dimensions du schéma de conception d'un système de contrôle de la stratégie. Ici encore les propositions formulées sont proches du cadre de Simons (1995) et elles l'enrichissent : celui-ci ne s'intéresse qu'aux seules dimensions « A » et « C ».

3.1. Deux couples ago-antagonistes, « objets » de contrôle privilégiés

a) Exploiter / renouveler les compétences centrales : le couple AB – AB

Pour envisager les manœuvres susceptibles de conduire à un avantage concurrentiel « soutenable » sur la durée – à défaut de pouvoir être assuré de son caractère pérenne (Barney, 1991) – les ressources et compétences, racines du développement des activités (Prahalad et Hamel, 1994), sont critiques à identifier. Dans ces conditions, il importe assurément pour une direction générale de développer des capacités d'*identification*, afin d'anticiper leur devenir, et des capacités à les *préserver* afin d'éviter leur dégradation ou leur imitation par des concurrents (Arrègle et Quélin, 2001). Une exploitation optimale du potentiel passe donc par la conception d'une architecture stratégique (Hamel et Prahalad, 1994) conçue et mise en place pour permettre la diffusion des compétences centrales via une circulation satisfaisante des actifs identifiés comme cruciaux entre départements, fonctions ou divisions. Mais cette même architecture stratégique doit également permettre la création de ressources nouvelles, sources de développements futurs. Celles-ci doivent donc être renouvelées pour faire face à d'éventuels changements de l'environnement ou pour envisager des voies de développement renouvelées, jusqu'alors non identifiées. La (re)-création du potentiel appelle donc des capacités d'*apprentissage*, pour viser la création de nouvelles ressources et compétences à partir des multiples expériences passées et en cours ou de projets individuels portés par certains dans l'organisation. De même, celle-ci appelle des capacités d'*innovation*, pour que les ressources, compétences, capacités dynamiques dont disposent la firme à un instant donné donnent naissance à de nouvelles (ou à de nouvelles formes d'utilisation) dans le futur.

Les systèmes de contrôle doivent donc simultanément veiller à une exploitation satisfaisante et au renouvellement ou au renforcement des compétences centrales par la recherche d'opportunités nouvelles et de nouvelles modalités d'usage des ressources. Cela nécessite de fixer des limites aux actions acceptables et d'indiquer les lignes de forces à respecter pour être en phase avec la stratégie.

b) Identifier les contraintes / veiller sur les incertitudes : le couple AC – AC

Il est d'usage, lors d'un diagnostic stratégique, de chercher à évaluer ce que sont les variables stratégiques essentielles, comme par exemple les facteurs clés de succès dont il apparaît nécessaire de s'assurer d'un degré de maîtrise satisfaisant. Les systèmes de contrôle doivent en conséquence permettre, avec la plus grande économie d'attention, de veiller à la bonne mise en œuvre de la stratégie et au respect de ces contraintes, le souhait étant de focaliser l'attention des acteurs sur les objectifs qu'il est impératif d'atteindre.

Néanmoins, on sait bien qu'en stratégie d'entreprise les sources d'incertitude sont multiples : tout projet entre en lutte-coopération avec les projets d'autres acteurs dont les manœuvres peuvent annuler, ou amoindrir, les effets attendus (Martinet, 1990 ; Koenig, 1996) ; de même, concevoir un plan stratégique suppose de former des hypothèses sur un futur par essence incertain et qu'il importe, en conséquence, de confronter en permanence aux faits tels qu'ils se concrétisent. Outre les contraintes et autres facteurs clés de succès dont il est pressenti que s'ils ne sont pas respectés, la stratégie est vouée à l'échec, c'est donc, de manière privilégiée, sur les opportunités nouvelles qui émergent dans l'action et les risques majeurs que doit être concentrée l'attention (Simons, 1995) : des processus et dispositifs de contrôle trop soucieux de leur rôle de gardien des objectifs préétablis en situation d'incertitude et d'aléa n'emporteraient-ils pas le risque d'être contre-productifs si les hypothèses qui ont prévalu à la conception du plan se trouvaient finalement contredites sur la durée ?

3.2. Une régulation des « objets » du contrôle par trois couples ago-antagonistes fondamentaux

a) L'organisation de la prise de risques : le couple A – A

Comme le note P. Lorino réfléchissant à partir d'une citation de H. Simon : « C'est l'information qui manque le moins et l'attention qui manque le plus. L'économie d'attention est donc une préoccupation primordiale dans le pilotage des systèmes complexes, et l'une des raisons puissantes de chercher la continuité de la structure cognitive (ne changer que le strict nécessaire pour ne pas disperser l'attention) » (Lorino 1995, p. 210). Favoriser l'émergence des stratégies futures suppose alors d'inciter les acteurs à être attentifs à toutes les opportunités que le groupe peut saisir *mais également* de définir strictement les risques à éviter pour canaliser l'attention sur les seules « bonnes » opportunités et éviter des prises de risques qui pourraient être sources de vulnérabilité.

Dans ces conditions, les concepts de tension et de levier proposés par Hamel et Prahalad (1994) contribuent à renouveler la question des voies et moyens du contrôle du développement stratégique. Ces concepts permettent en effet de raffiner ceux de systèmes de « croyances » et de « normes » proposés par Simons (1995) : les doctrines, chartes, credos, slogans qu'il évoque sont autant de moyens de démultiplier les effets de la tension comme du levier par une communication appropriée. Ces deux éléments clés de la « création de la stratégie » dont la structuration est réciproque (Tannery et Métais, 2001) contribuent à susciter la recherche d'opportunités tout en délimitant l'espace de prise de risques tolérés : pousser les uns et les autres à transcender les limites fixées par les ressources disponibles,

mais dans une direction conforme à celle définie par la vision, n'est-ce pas une manière d'organiser la prise de risques ?

On mesure l'importance de tels effets de tension et de levier lorsque le schéma déployé en matière d'architecture des systèmes de contrôle fait la part belle à l'autonomie et à la décentralisation de la formulation stratégique.

« Le comité de direction du groupe, c'est un comité informatif qui se tient tous les 15 jours. [...] Il y a 30 cadres, les membres du comité stratégique plus leurs adjoints. Le président a demandé que ce soit élargi encore plus parce qu'il trouve que, comme ça, ça fera descendre un peu plus les réflexions. Ce comité n'est pas fait pour prendre des décisions. On vient, on prend des notes. A travers ce comité, la décision stratégique fonctionne, c'est une façon de faire descendre la stratégie. [...] Le Président, qui est un extraverti, dirige ce comité et diffuse les informations – celles qui sont à diffuser bien sûr. C'est très important d'y être à ce comité de direction. On sent bien que les 30-35 personnes qui sont membres sont très liées, très solidaires, tout le monde se connaît par son prénom... [...] Comme le Président et ses proches collaborateurs, membres du comité stratégique, et tous les autres membres du comité de direction communiquent énormément, il y a non seulement, du point de vue de la culture, le sentiment d'appartenance, mais aussi la compréhension de là où on veut aller ». (Directeur de la Stratégie, Lagardère).

A l'inverse, on comprend aussi que des schémas attirés par une configuration « opérateur centralisé » ne sont pertinents que dans des contextes stratégiques très singuliers puisque leur vulnérabilité majeure provient d'une difficulté par nature à faire jouer l'effet de tension au profit, au mieux, du seul effet de levier.

« Il y a certaines frustrations liées au fait que bien souvent on se dit qu'on pourrait faire mieux, qu'on pourrait faire autrement. Par exemple, j'ai peu de manœuvre pour négocier au plan bancaire en local. Alors ça me frustre un peu parce que je sais qu'on pourrait faire mieux. Cela dit, je comprends aussi l'approche centralisatrice d'un groupe en phase d'expansion parce qu'elle peut se justifier et elle se justifie. Alors ça, ça engendre un peu de frustration mais, quand on réfléchit et qu'on remet ça au niveau global, c'est vrai qu'on peut comprendre l'approche du groupe » (Senior Controller, Federal Express).

b) L'asymétrie de connaissances comme source de (re-)création du potentiel : le couple B – B

Pour Lorange et Chakravarthy (1991) ou Allaire et Firsirotu (1993), une gouvernance satisfaisante des unités au sein des organisations complexes passe par une interrogation quant à la nature de l'asymétrie d'informations subie par le niveau central vis-à-vis des actions de ses unités. Aussi, par-delà l'injonction au *downsizing* et à la réduction des fonctions centrales, il apparaît que, selon la dynamique de développement retenue par chaque groupe, le design et la taille pertinente du sommet (en termes d'effectifs) peuvent être très différents, à l'image des missions dévolues aux fonctions support (Collis et Montgomery, 1998 ; Goold et Young, 1998). En effet, un sommet de taille importante donne à penser que les fonctions clés et les

décisions sont concentrées au niveau central, ce qui a pour effet de réduire l'asymétrie de connaissances entre centre et unités, et donc de limiter les initiatives de celles-ci puisque cela va généralement de pair avec une valorisation du conformisme. A l'inverse, il est pertinent que le sommet soit de taille réduite lorsqu'il est souhaité que les divisions et unités développent une réelle capacité d'autonomie.

Cependant, si on considère les avancées des recherches menées sur le management des groupes multinationaux, le rôle central, mais limité, que la théorie de l'agence – à laquelle Allaire et Firsirotu ou Lorange et Chakravarthy font référence – accorde au siège (ou principal) est finalement peu pertinent^{xi}. D'abord, le siège peut être également « fournisseur » d'informations, de savoir-faire et de ressources autres que financières (Doz et Prahalad, 1993) et les unités au sein d'un groupe être engagées dans un réseau de relations, certes avec le siège, mais aussi avec d'autres unités. A cet égard, les recherches sur les groupes multinationaux postulent d'ailleurs une double nécessité : d'une part, de mettre en place un contexte administratif permettant la résolution de problèmes émergents sans intervention du niveau central ; d'autre part, de favoriser l'« empowerment » par la délégation, sur des champs de compétences bien délimités, de responsabilités globales à différentes unités. Un tel réseau intégré (Bartlett, 1986 ; Bartlett et Ghoshal, 1989), vecteur privilégié de coopération, constitue assurément une capacité dynamique spécifique et difficilement imitable qui présente aussi l'avantage de multiplier les centres de compétences d'où peuvent émerger les innovations porteuses de développements futurs.

Ces précisions emportent deux conséquences :

- d'abord, loin d'être seulement le terreau d'un opportunisme potentiel qu'il faudrait combattre, l'asymétrie de connaissances apparaît comme un élément moteur du développement des groupes (Conner et Prahalad, 1996)^{xii} puisque nombre d'évolutions profitables peuvent être liées à des innovations conçues et mises en œuvre, à leur niveau, par les unités ;

« Nous avons une unité où nous sommes en partenariat avec un groupe de traders qu'on a recruté il y a 7, 8 ans, qui ont développé une activité placée à Londres. [...] Quand on les a recrutés il y a 7 ou 8 ans, ces traders étaient spécialisés, dans les actifs qui étaient liquides dans le marché, résultant des prises de risques pays qui ont existé à la fin des années 80 et qui ont fait l'objet de grandes restructurations. Ils ont fait ça en 91, 92, 93 puis ils ont identifié qu'il y avait un nouveau sujet qui se développait, qui a été l'essentiel de leur activité en 95 et 96, et qui a été la restructuration de la dette souveraine de l'ex-Yougoslavie. Et puis en 96, ils ont vu qu'ils avaient à peu près terminé et qu'il n'y avait plus rien à faire. Alors ils ont commencé, dès 96, à développer des activités de marchés au Brésil et en Russie. Et l'année prochaine, ils seront peut-être ailleurs, je n'en sais rien et eux non plus. Ils ont donc changé complètement

leur fonds de commerce à peu près tous les 18 mois ou tous les 2 ans, depuis 6 ou 7 ans qu'ils travaillent avec nous. Et ça, ça leur a permis d'être monumentalement profitables tous les ans » (Directeur Financier, Crédit Agricole Indosuez).

- ensuite, il importe de ne pas considérer que seul le siège subit cette asymétrie puisque celle-ci peut tout autant l'être par les unités, par exemple lorsque l'architecture des compétences en usage dans une organisation fait la part belle aux compétences de niveau supérieur ou intermédiaire (Grant, 1996) ou que les ressources de nature positionnelle ou réglementaire (au sens de Hall, 1992, 1993) dominant dans le patrimoine de l'entreprise.

« [...] Le patron de l'entité locale a, bien sûr, à redéfinir et à faire valider par le siège sa stratégie spécifique dans son marché. Mais avec tout ce qui est commun, puisque les produits sont communs, l'argumentation du produit est la même, le marketing-mix doit être sensiblement identique, les communications sont le plus souvent internationalisées [...] Et puis, je ne parle pas de la recherche et développement, parce qu'il est évident que c'est fait au niveau central. Ce qui fait qu'il y a une pression énorme du siège sur l'entité » (Responsable planification stratégique, Groupe de grande consommation^{xiii}).

Enfin, il importe de se souvenir que l'action des individus comme des organisations est socialement située. Dans ces conditions, par delà une fonction d'utilité de type économique « l'encastrement » dans divers réseaux sociaux, via la « force des liens faibles », favorise (ou non) l'initiative individuelle (Joffre et de Montmorillon, 2001), la propension au mimétisme normalise les comportements (Gomez, 1996 ; de Montmorillon, 1999), les normes et les « règles du jeu » organisationnelles orientent l'attention et les représentations, donc les actions (Ocasio, 1997). La convergence des buts individuels et organisationnels peut dès lors passer par d'autres moyens que les deux alternatives suggérées par la théorie de l'agence (Eisenhardt, 1989), comme la mise en place de modalités d'intégration particulières des managers au sein du groupe, la promotion de leur mobilité à l'international, le développement d'un sentiment d'appartenance...

Ces considérations permettent de rappeler que les comportements sont liés aux représentations que les uns et les autres forment d'une situation, à l'attention qu'ils prêtent à certains phénomènes plutôt qu'à d'autres. Il importe alors de clarifier et délimiter les rôles, missions et périmètres de responsabilités de chacun afin d'influencer les actions dans un sens conforme aux souhaits *mais également* de laisser des marges de manœuvres et des espaces de liberté aux unités, de favoriser les coopérations au sein de l'organisation, pour laisser s'exprimer les contradictions et les différences de points de vue : tous ces éléments peuvent être sources d'évolution et être à l'origine des succès de demain.

c) L'exercice de la vigilance : le couple C – C

Les recherches reconnaissent très largement aujourd'hui que le paradoxe premier du contrôle est de devoir simultanément s'assurer de l'atteinte des buts prédéfinis en consommant un minimum de ressources, donc d'une exploitation satisfaisante du potentiel présent, *mais également* de ne pas brider (voire de développer la capacité à) l'innovation et la créativité, sources d'évolution, de progrès, de (re)-création du potentiel stratégique. Cela passe par une double capacité à pousser à une atteinte de manière toujours plus efficiente des objectifs (apprentissage simple boucle ou par exploitation) *mais également* à remettre en cause les normes établies (apprentissage double boucle ou par exploration) lorsque les circonstances l'imposent, qu'elles soient de nature exogènes (changement dans l'environnement) ou endogènes (développement de nouvelles ressources, compétences, capacités), circonstances qui peuvent être sources de nouvelles dynamiques de croissance non prévues.

Il convient alors de réfléchir aux dispositifs et processus qui doivent être utilisés de manière « diagnostic » pour s'assurer, avec la plus grande économie d'attention, de l'obtention de résultats satisfaisants à court terme au regard de la stratégie développée par le groupe. *Mais il faut également* s'interroger sur les processus et dispositif à utiliser de manière interactive pour qu'une vigilance satisfaisante soit exercée sur les incertitudes stratégiques.

Concernant la pertinence d'utiliser tel ou tel système de contrôle de manière interactive, il semble que celle-ci dépende fondamentalement des choix effectués lors de la conception du schéma de contrôle de référence. Ainsi, une attention particulière sur le contrôle budgétaire sera pertinente si le schéma est proche d'une configuration « contrôleur ».

« [...] Tous les mois, on a les volumes par produit et les chiffre d'affaires. Et tous les 3 mois, reprévision jusqu'à la fin de l'année de tous les produits. Alors ça le patron de branche, il se jette là-dessus. Parce qu'il regarde ses marques par zones, et puis ensuite il les a par mondial : "Tiens ce mois-ci on devait faire 2 millions, et on a fait qu'un million 9". Tout est épluché. » (Responsable Planification Stratégique, Groupe de grande consommation).

En revanche, si l'attraction est plutôt vers une configuration « investisseur », c'est probablement les raisonnements menés lors du processus d'allocation des ressources qui détermineront les variables autour desquelles sera exercée la vigilance managériale.

« Une fois que la décision d'investir a été prise, on essaie déjà d'obtenir la rentabilité que l'on attend, sinon de l'améliorer. Il peut y avoir des déviations qu'il faut qu'on suive. Ensuite, certaines décisions ont été prises en espérant qu'avec ces investissements de base, il y aurait une possibilité de développement et d'amélioration alentour, parce que l'on créera une espèce de réseau grâce auquel il y aura des nouveaux clients. Donc, il faut s'assurer que les ressources commerciales ne sont pas uniquement consacrées au développement de nouvelles affaires mais également au développement des petites affaires qui vont venir modifier les grandes. Ensuite, on va suivre l'ensemble des investissements pour vérifier que notre rentabilité ne se détériore pas au fil du temps.

Les critères de suivi restent donc les mêmes. C'est un suivi permanent et un niveau d'attention par rapport à l'investissement » (Directeur Financier, Air Liquide).

D'une manière plus générale, le processus d'élaboration de plans stratégiques, s'il est bien compris – c'est-à-dire comme un moment privilégié de délibération et de confrontation de points de vue, d'exercice la raison collective, de négociation, d'apprentissage... (Martinet, 2001) –, constitue assurément, contrairement aux dires de Simons (1995, pp. 114-115), un système de contrôle interactif particulièrement performant.

4. Discussion et perspectives

Cet article se donnait pour objectif de revisiter les principes d'articulation entre contrôle et stratégie à l'aune des avancées récentes de plusieurs champs de recherche, notamment en contrôle, management stratégique, management des groupes multinationaux et/ou multiactivités, théories des organisations et de la firme. De la sorte, après avoir repéré les lignes de force des discours sur le contrôle et ses rôles dans le cadre de son articulation avec la stratégie, il a été possible de poser de nouveaux jalons dont le projet est de guider la compréhension et d'aider à la conception d'un système de contrôle propre à contribuer, sur la durée, à la viabilité de l'organisation. A cet égard, postuler la nécessité de recourir à des stratégies cognitives ago-antagonistes a constitué un temps fort de l'exposé en insistant sur la conduite, plus que la maîtrise, du développement stratégique : la nature paradoxale du management dans la complexité impose de privilégier des dosages subtils. Ce recours à la systémique ago-antagoniste, très ancrée dans la pensée chinoise qu'apprécie Simons^{xiv}, permet de souligner la nécessité d'un décadrage en introduisant la notion de conduite, plus que de maîtrise, du développement stratégique alors que, comme le note Bernard-Weil : « Nous restons dans une stratégie thérapeutique encore liée à *l'idéologie de la maîtrise*. Or les stratégies systémiques doivent selon nous être liées à une *idéologie de la régulation* ou à une *idéologie de collaboration avec la nature* et non de domination. [...] l'idée systémique est de 'faire avec', de conduire en quelque sorte l'autonomie et les régulations vers ce qu'elles doivent être selon notre définition de l'état de santé » (1988 : 25, soulignés par l'auteur). On comprend alors la pertinence de l'introduction de la notion d' « influence » dans la seconde définition d'Anthony (1988) : dans un univers désormais reconnu comme empreint de complexité, et donc d'incertitude, nul doute que le contrôle ne peut que participer à « conduire des conduites », selon la formule retenue par M. Foucault (1994 : 237) pour qualifier l'art du « gouvernement », c'est-à-dire à augmenter la probabilité d'occurrence d'événements

conformes aux souhaits, sans que le groupe dirigeant puisse jamais pour autant en avoir une parfaite assurance (Martinet, 1990).

Notre travail mériterait bien sûr des approfondissements sur lesquels nous ne nous arrêterons cependant pas faute, notamment, d'avoir pu exposer de manière plus détaillée les configurations. On préférera donc insister sur le fait que d'autres recherches pourraient utilement compléter le cadre ici proposé. Deux pistes peuvent être ici plus particulièrement suggérées. D'abord, la recherche sur l'articulation entre stratégie et contrôle gagnerait, nous semble-t-il, à continuer de développer les analyses relatives aux outils de mesure de la création de valeur. Une piste s'inscrirait alors dans la lignée des contributions récentes de R. Teller (1999), qui propose une approche intégrée du contrôle qui relie stratégie et finance. Si l'hypothèse d'une « financiarisation des stratégies » (Batsch, 1999) se confirme, notamment sous l'impulsion de la montée en puissance des fonds de pension, il serait pertinent de chercher à concevoir un outil permettant la mesure des implications en termes de création de valeur d'une décision stratégique. Bien sûr, la réflexion stratégique ne pourrait se satisfaire de ce seul outil, mais celui-ci constituerait certainement un support intéressant pour celle-ci. Par ailleurs, le cadre ago-antagoniste présenté appelle une réflexion en termes de tableaux de bord : comment transformer cet outil trop souvent utilisé de manière exclusivement réactive en dispositif également interactif ? Le chemin reste ici largement à parcourir ; on pressent néanmoins que celui-ci supposera une articulation enrichie entre notre travail et le tableau de bord prospectif proposé par Kaplan et Norton (1996).

Enfin, il nous paraît important de revenir, pour conclure, sur le fait que le cadre développé par Simons (1995), sur lequel s'est largement appuyée notre démarche, bouleverse les distinctions telles qu'elles ont pu s'instituer à partir de la typologie fondatrice d'Anthony ; conception la plus enseignée, qui imprègne largement les pratiques et donne à penser que le contrôle est subordonné à la stratégie. Or, le « dirigeant » (ou le « stratège ») doit, par bien des aspects, se transformer en « contrôleur » s'il veut accompagner l'émergence des stratégies, favoriser la saisie d'opportunités, dynamiser les capacités d'innovation ; dans la mesure où il joue un rôle clé dans ces processus, le « contrôleur » est, à son tour, appelé à prendre en charge bien des attributions des « stratèges » alors qu'il était à l'origine censé n'en recevoir que les ordres et les plans d'actions dont il lui incombait de surveiller la traduction dans les faits. Dès lors, contrôler stratégiquement, ce sera dans certains cas mettre en pratique un « contrôle de gestion stratégique », dans d'autres pratiquer un contrôle qui aura tous les accents du management stratégique. Cela appelle donc une action, plus que jamais souhaitable, des stratèges et des contrôleurs, chercheurs ou praticiens, sur *un même plan* de façon concertée.

Dans ces conditions, on peut émettre l'hypothèse que, pour les uns comme pour les autres, la propension à l'in-discipline est vouée à devenir une compétence centrale de valeur (Martinet, 2000).

Bibliographie

- Allaire Y., Firsirotu M., (1993), *L'entreprise Stratégique : Penser la Stratégie*, Gaëtan Morin éditeur.
- Anthony R.N., (1965), *Planning and Control Systems : A Framework for Analysis*, Harvard University Press.
- Anthony R.N., (1988), *The Management Control Function*, The Harvard Business School Press, Boston. Trad. fr. *La fonction contrôle de gestion*, Publi-Union, Paris, 1993.
- Argyris C., Schön D., (1978), *Organizational Learning*, Reading, Mass. : Addison-Westley.
- Arregle J.-L., Quélin B., (2001), « Les Approches Basées sur les Ressources », in Martinet A.-C. et Thiétart R.-A. (coord.), *Stratégie : actualités et futur de la recherche*, coll. FNEGE, Vuibert.
- Asch D., (1992), « Strategic Control : A Problem Looking for a Solution », *Long Range Planning*, Vol. 25, n°2, pp. 105-110.
- Band D.C., Scanlan G., (1995), « Strategic Control Through Core Competencies », *Long Range Planning*, Vol. 28, n°2, pp. 102-114.
- Barney J.B., (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, 17, 1, p.99-120.
- Bartlett C.A., (1986), « Building and Managing the Transnational : The New Organizationnal Challenge », in Porter M.E. (Ed.), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press.
- Bartlett C.A, Ghoshal S., (1989), *Managing Across Borders : The Transnational Solution*, Harvard Business School Press.
- Bartlett C.A., Christensen C.R., Pearson A.E., Andrews K.R., Bower S.L., (1991) *Business Policy : Text and Cases*, Boston, Irwin.
- Batsch L., (1999), *Finance et Stratégie*, Economica.
- Bernard-Weil E., (1988), *Précis de Systémique Ago-Antagoniste*, L'Interdisciplinaire.
- Bernard-Weil E., (1994), « Réévaluation des concepts d'auto-organisation et d'émergence à la lumière de la systémique ago-antagoniste », *Revue Internationale de Systémique*, n°3, pp. 315-335.

- Bouquin H., (1994), *Les Fondements du Contrôle de Gestion*, Paris, PUF, Coll. « Que sais-je ? », n°2892, 1994 (2^e éd. 1997).
- Bouquin H., (1998), *Le Contrôle de Gestion*, PUF, 4^e édition (1^{ere} éd. 1986).
- Bouquin H., (2000), « Contrôle et Stratégie », *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle, Audit, Economica*, pp. 533-545.
- Bungay S., Goold M., (1991), « Creating a strategic control system », *Long Range Planning*, vol. 24, n° 3, pp. 32-39.
- Burlaud A., Simon C.J., (1997), *Le contrôle de Gestion*, Editions La Découverte, Paris.
- Certo S.C., Peter J.P., (1991), *Strategic Management : Concepts, Decisions, Cases*, Mc Graw-Hill, New-York.
- Chanal V., Lesca H., Martinet A.-C., (1997), « Vers une ingénierie de la recherche en gestion », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre.
- Charreaux G., (1999), « La théorie positive de l'agence : lectures et relectures... » in Koenig G. (coord.) *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^{ème} siècle*, Economica, Paris, pp 61-141.
- Claveau N., Tannery F., (2002), « La recherche à visée ingénieurique en management stratégique ou la production d'artefacts médiateurs », in Mourgues N. (ed), *Questions de méthode en sciences de gestion*, EMS, à paraître.
- Collis D.J., Montgomery C.K., (1997), *Corporate Strategy : Resources and the Scope of the Firm*, Irwin.
- Conner K.R., Prahalad C.K. (1996), « A Resource-based Theory of the Firm : Knowledge Versus Opportunism », *Organization Science*, 7, 5, p. 477-499.
- Denis J.-P., (2000), *Conception d'un système de contrôle du développement du groupe – Architecture et principes ingénieriques*, Thèse pour le doctorat ès sciences de gestion, Université Jean Moulin-Lyon III.
- Dent J.F., (1991), «Accounting and Organizationnal Culture : A Field Study of the Emergence of a new Organizationnal Reality», *Accounting, Organizations and Society*, pp.705-732.
- Doz Y.L., Prahalad C.K., (1993), « Managing DMNCs : A Search for a New Paradigm », in Ghoshal S. et Westney D.E. (Ed.), *Organization Theory and the Multinational Corporation*, St Martin's Press, 1993, pp. 24-50.
- Eisenhardt K.M., (1989), « Agency Theory : An Assessment and Review », *The Academy of Management Review*, vol. 14, n° 1, pp. 57-74.

- Foucault M., (1994), « Le sujet et le pouvoir », in *Dits et écrits*, sous la dir. de Defert D. et Ewald F., t. IV, Gallimard, coll. Bibliothèque des sciences humaines, pp. 222-243.
- Gomez P.-Y., (1996) *Le gouvernement de l'entreprise – Modèles économiques et pratiques de gestion*, InterEditions.
- Goold M., Campbell A., (1987), *Strategies and Styles : The Role of the Centre in Managing Diversified Corporations*, Blackwell.
- Goold M., Young D., (1998), *Effective Headquarters Staff*, Ashridge ed.
- Grant R., (1996), « Toward a Knowledge-based Theory of the firm », *Strategic Management Journal*, Vol 17 (Winter Special Issue), pp.109-122
- Hall R., (1992), « The strategic Analysis of Intangible Resources », *Strategic Management Journal*, pp. 135-144.
- Hall R., (1993), « A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage », *Strategic Management Journal*, pp. 607-618.
- Hamel G., Prahalad C.K., (1989), « Strategic Intent », *Harvard Business Review*, vol. 67, 3, May-June, pp. 63-76.
- Hamel G, Prahalad C.K., (1994), *Competing for the future*, Harvard Business School Press ; trad. fse. *La Conquête du Futur*, InterEditions, 1995.
- Hoskisson R.E., Hitt M.A., (1988), « Strategic control systems and relative R&D investment in large multiproduct firms », *Strategic Management Journal*, , vol. 9, pp. 605-621.
- Joffre P., Montmorillon de B., (2001), « Théories Institutionnelles et Management Stratégique », in Martinet A.-C. et Thiétart R.-A. (coord.), *Stratégie : actualités et futur de la recherche*, coll. FNEGE, Vuibert.
- Kaplan R.S, Norton D.P., (1996), *The Balanced Scorecard. Translating Strategy to Action*, trad. Fse., *Le tableau de bord prospectif*. Les ed d'organisation, 1998
- Koenig G., (1996), *Management Stratégique. Paradoxes, Interactions, Apprentissages*, Nathan.
- Koenig G., (1999), « Les ressources au principe de la stratégie » in Koenig G. (coord), *De Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise du XXIe siècle*, Economica.
- Laroche H., Nioche J.P. (1998), « La fabrique de la stratégie : le cycle des paradigmes », in Laroche, H. et Nioche, J.P. (dir.), (1998), *Repenser la stratégie – Fondements et Perspectives*, Paris, Vuibert, pp. 349-372.
- Lorange P., Chakravarthy B.S., (1991), *Managing the strategy process. A framework for multibusiness firm*, Prentice Hall.
- Lorino P., (1991), *Le contrôle de gestion stratégique*, Dunod, Paris, 1991.

- Lorino P., (1995), *Comptes et récits de la performance*, éd. d'Organisation, Paris, 1995.
- Lorino P., (1997), *Méthodes et pratiques de la performance*, Paris, éd. d'Organisation.
- Martinet A.-C., (1990), « Epistémologie de la stratégie », in Martinet A.-C. (coord.), *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica, pp. 211-236.
- Martinet A.-C., (1997), « Pensée stratégique et rationalités : un examen épistémologique », *Management International*, vol 2, n°1, pp. 67-76.
- Martinet A.-C., (2000), « Epistémologie de la connaissance praticable : exigences et vertus de l'indiscipline », in David A., Hatchuel A. et Laufer R. (coord.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, coll. FNEGE, Vuibert, pp. 111-124.
- Martinet A.-C., (2001), « Le faux déclin de la planification stratégique », in Martinet A.-C. et Thiétart R.-A. (coord.), *Stratégie : actualités et futur de la recherche*, coll. FNEGE, Vuibert.
- Miller D., (1990), *The Icarus Paradox – How Exceptional Companies Bring About Their Own Downfall*, Harper.
- Miller D., (1993), « The Architecture of Simplicity », *Academy of Management Review*, Vol. 18, n° 1, pp. 116-138.
- Miller D., (1996), « Configurations revisited », *Strategic Management Journal*, Vol 17, pp. 505-512.
- Miller D., Friesen P.H., (1982), « Innovation in conservative and entrepreneurial firms : two models of strategic momentum », *Strategic Management Journal*, pp. 1-25.
- Mintzberg H., (1987), « The strategy concept 1 : five Ps for Strategy », *California Management Review*, vol 30, n°1, pp. 11-24).
- Montmorillon de B., (1999), « Théorie des conventions, rationalité mimétique et gestion de l'entreprise » in Koenig G. (coord.) *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^{ème} siècle*, Economica, Paris, pp 171-198.
- Ocasio W., (1997), « Towards an attention-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (Summer special Issue), pp. 187-206.
- Prahalad C.K., Hamel G., (1990), « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, vol. 68, 3, May-June, pp. 79-91.
- Prebble J.F., (1992), « Towards a Comprehensive System of Strategic Control », *Journal of Management Studies*, Vol. 29, pp. 391-409.
- Ramanantsoa B., (1992), « Les nouvelles approches stratégiques : un défi pour le contrôle de gestion ? », *Echanges*, n°99, 3eme trimestre, pp. 25-27.

- Schreyögg G., Steinmann H., (1987), « Strategic Control : A New Perspective », *Academy of Management Review*, Vol. 12, N°1, pp. 91-103.
- Simons R., (1995), *Levers of Control – How Managers Use Normative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press.
- Spender J.C., (1996), « Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm », *Strategic Management Journal*, Vol 17 (Winter Special Issue), pp.45-62.
- Tabatoni P., Jarniou P., (1975), *Les systèmes de gestion*, PUF, Paris
- Tannery F., Métais E., (2001), « La création de la stratégie : éléments de repérage et propositions théoriques », in Martinet A.-C. et Thiétart R.-A. (coord.), *Stratégie : actualités et futur de la recherche*, coll. FNEGE, Vuibert.
- Teller R., (1999), *Le Contrôle de Gestion – Pour un pilotage intégrant stratégie et finance*, Coll. Les Essentiels de la Gestion, Editions Management et Société.
- Tsoukas H., (1996), « The Firm as a Distributed Knowledge System : a Constructionist Approach », *Strategic Management Journal*, Vol 17 (Winter Special Issue), pp.11-25.
- Tywoniak S.A., (1998), « Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique », in Laroche H. et Nioche J.P. (dir), *Repenser la stratégie – Fondements et Perspectives*, Vuibert, 1998, pp. 166-204.
- Waston O'Donnell S., (2000), « Managing Foreign Subsidiaries : Agents of Headquarters, or an Interdependent Network ? », *Strategic Management Journal*, 21, pp. 525-548.
- Weick K.E., (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Reading, Mass: Addison-Wesley.

| | SECTEUR D'ACTIVITE | CA 1997 ¹ | EFFECTIFS | ETENDUE GEOGRAPHIQUE | FORME DE L'ACTIONNARIAT | NIVEAU D'ANALYSE | POSITION DE L'INTERVIEWE |
|---------------------------------------|-----------------------|----------------------|-----------|---------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|--|
| AIG | Assurances | 185 | 36 000 | Plus de deux continents | Eclaté | Direction Générale de filiale | <ul style="list-style-type: none"> • Directeur d'une branche d'activités au sein de la filiale • Responsable budget et reporting |
| Air Liquide | Chimie | 38,3 | 28 000 | Plus de deux continents | Eclaté | Direction Générale du groupe | <ul style="list-style-type: none"> • Directeur Financier • Directeur contrôle stratégique |
| Caisse Nationale du Crédit Agricole | Banque | 81,5 | 84 670 | Essentiellement un seul pays | Groupe mutualiste | Direction Générale du groupe | <ul style="list-style-type: none"> • Directeur Financier • Responsable projet "Banque en ligne" |
| Crédit Agricole Indosuez ² | Banque | 14,3 | 10 600 | Plus de deux continents | Non cotée | Direction Générale du Groupe | <ul style="list-style-type: none"> • Directeur Financier |
| EDF | Services | 186,5 | 118 000 | Essentiellement un continent | Entreprise publique | Direction Générale du groupe | <ul style="list-style-type: none"> • Contrôleur de gestion • Contrôleur de gestion |
| | Collectifs | | | | | Direction de branche | <ul style="list-style-type: none"> • Responsable plan • Contrôleur de gestion |
| Elf Aquitaine | Energie | 254,3 | 83 700 | Plus de deux continents | Eclaté | Direction Générale du groupe | <ul style="list-style-type: none"> • Responsable planification d'une branche |
| Federal Express | Transport express | 69,1 | 107 800 | Plus de deux continents | Eclaté | Direction Générale de filiale | <ul style="list-style-type: none"> • Directeur Financier |
| France Telecom | Télécommunications | 156,7 | 147 000 | Essentiellement un seul pays | Etat actionnaire principal | Direction Générale du groupe | <ul style="list-style-type: none"> • Contrôleur de gestion • Chargé de mission stratégique |
| Lafarge | Construction | 61,5 | 64 600 | Plus de deux continents | Eclaté | Direction Générale du groupe | <ul style="list-style-type: none"> • Conseiller du Président • Directeur Contrôle Stratégique • Directeur des systèmes d'information de gestion |
| Lagardère | Média | 65,9 | | Essentiellement deux continents | Eclaté | Direction Générale du groupe | <ul style="list-style-type: none"> • Directeur de la Stratégie |
| | | | | | | Branche | <ul style="list-style-type: none"> • Directeur Financier d'un domaine d'activité |
| X | Biens de consommation | 69,1 | 47 000 | Plus de deux continents | Un noyau dur d'actionnaires | Direction Générale du groupe | <ul style="list-style-type: none"> • Responsable planification stratégique |
| Sanofi ³ | Pharmacie | 25,7 | 28 600 | Plus de deux continents | Un noyau dur d'actionnaires | Direction de branche | <ul style="list-style-type: none"> • Directeur Financier de la branche recherche |
| Schlumberger | Energie | 63,6 | 51 000 | Plus de deux continents | Eclaté | Direction Générale de filiale | <ul style="list-style-type: none"> • Directeur financier d'une branche |
| Shell | Energie | 943,8 | 105 000 | Plus de deux continents | Un noyau dur d'actionnaires | Direction Générale du groupe | <ul style="list-style-type: none"> • Responsable planification |
| TYCO International | Services industriels | 60 | 75 000 | Plus de deux continents | Eclaté | Direction Générale de filiale | <ul style="list-style-type: none"> • Directeur d'une branche d'activités au sein de la filiale |

Annexe 1 : Groupes étudiés au cours des trois premières phases du processus de recherche et fonctions des personnes interviewées

¹ En milliards de francs

² Crédit Agricole Indosuez est filiale à 100 % de la Caisse Nationale du Crédit Agricole.

³ Sanofi était filiale à 54,5 % du groupe Elf Aquitaine avant fusion avec Synthélabo.

ⁱ Comme le soulignent de nombreux auteurs, « contrôle de gestion » est une traduction pauvre de « *management control* » qui laisse supposer que l'activité de contrôle serait une simple activité de surveillance et de vérification alors qu'il viserait également à assurer une « maîtrise » de l'organisation. On préférera cependant par la suite utiliser le terme de « conduite » plus que celui de « maîtrise », qui rend mieux compte de l'incertain et de l'aléa, bref de la complexité, qui caractérisent l'environnement des décisions et actions stratégiques comme du contrôle.

ⁱⁱ Typologie qui fait encore largement référence et distingue la planification stratégique, le contrôle de gestion et le contrôle opérationnel.

ⁱⁱⁱ Sur l'intolérance et le conformisme qui prévalent au sein des organisations ainsi que sur les risques de sclérose que cela engendre, on peut se reporter aux travaux de D. Miller (1990, 1993).

^{iv} Explicitement, Simons ne se donne pour objet de recherche que le contrôle à exercer sur la stratégie de niveau « business ».

^v Cette recherche a été réalisée sous la direction de A.-C. Martinet et avec la collaboration de F. Tannery. Pour une présentation et une discussion de l'ensemble de la méthodologie mise en œuvre, nous nous permettons de renvoyer à Denis (2000), pp. 78-124.

^{vi} Le matériau empirique comprend : 33 entretiens réalisés auprès de 15 groupes (cf. annexe 1), enregistrés et intégralement retranscrits puis mis en forme pour ne garder, principalement à l'état brut, que les citations qui charpentaient la réflexion des interlocuteurs (entre 8 et 20 pages selon les entretiens, environ 300 pages au total) ; une recherche clinique de 3 ans au sein du groupe partenaire de la recherche.

^{vii} Le schéma de conception et les configurations présentés dans la seconde partie de l'article ont fait l'objet d'une communication avec F. Tannery à la IX^e conférence internationale de l'AIMS (Denis et Tannery, 2000). Les analyses exposées alors ont ensuite été développées plus avant dans notre thèse de doctorat (Denis, 2000) où une esquisse du second principe a également été posée que la présente communication se donne notamment pour visée d'enrichir.

^{viii} Selon la seconde proposition de Martinet (1984, p. 106).

^{ix} Cf. les liens critiques proposés par Collis et Montgomery (1997, p. 168).

^x L'Interview accordée au journal *Les Echos*, parue dans le numéro du 13/09/2000 est sur ce point très éclairante.

^{xi} Comme le note G. Charreaux (1999), les points évoqués pourraient être pris en compte par la théorie de l'agence. Néanmoins, le problème est que le gain éventuel de pouvoir explicatif ne semble pas à même de contrebalancer la complexité d'un modèle qui se fonderait sur une telle représentation des relations interindividuelles.

^{xii} Un consensus émerge selon lequel les approches par les ressources et les compétences développent une théorie de la firme fondée sur la connaissance : cf. les contributions de Grant, Spender, Tsoukas dans le numéro spécial du *Strategic Management Journal* (1996) consacré à la connaissance.

^{xiii} Ce responsable a souhaité que l'anonymat de son groupe soit préservé.

^{xiv} Cf. les nombreuses références aux leviers du contrôle comme Yin / Yang dans son ouvrage (p. 7 et 8 notamment).