

H

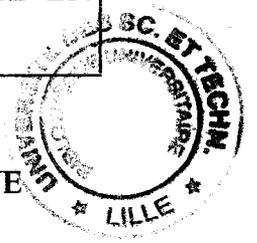
J. J. J.

50374
1996
233

Pages

| | |
|---------------------|---|
| Introduction | 7 |
|---------------------|---|

| |
|--|
| PARTIE I : LE CONTROLE STRATEGIQUE : UN THEME EN DEVELOPPEMENT ET SOURCE D'INTERROGATIONS |
|--|



CHAPITRE I : LA LITTERATURE SUR LE CONTROLE STRATEGIQUE

| | |
|--|---------------|
| Section 1: Le contenu de la littérature | 30 |
| 1-1: La nécessité de l'emploi de dispositifs de contrôle stratégique | 30 |
| 1-2: Les dispositifs de contrôle stratégique | 41 |
| 1-2-1: Des propositions pragmatiques | 41 |
| 1-2-2: Des modèles conceptuels | 50 |
| 1-3 : Les travaux empiriques sur le contrôle stratégique | 60 |
| 1-3-1 : Constat de la pratique par rapport aux modèles | 60 |
| 1-3-2: Les relations entre le contrôle et la stratégie | 62 |
| Section 2: La signification de la littérature sur le Contrôle Stratégique : nature du message diffusé | 68 |
| 2-1: Le contrôle stratégique, un chaînon manquant au contrôle d'entreprise | 69 |
| 2-2: Le contrôle stratégique, un processus de type feedforward | 74 |
| 2-3: contrôle stratégique, un processus spécifique de formation stratégique | 76 |

CHAPITRE II : ANALYSE CRITIQUE DE LA LITTERATURE

| | |
|--|------------|
| Section 1. Le contrôle stratégique, un contenu et un contexte insuffisamment spécifiés | 80 |
| 1-1 : Le contrôle stratégique, contenu et signification de la stratégie | 80 |
| 1-2 : Le contrôle stratégique et la faible contingence des dispositifs proposés | 85 |
| Section 2 . Le contrôle stratégique, une conception partielle du processus de décision stratégique | 90 |
| 2-1 : Contrôle stratégique et processus classiques de décision stratégique | 91 |
| 2-2 : Contrôle stratégique et autres dispositifs de contrôle du processus de décision stratégique | 96 |
| Section 3 . Du contrôle du contenu au contrôle de processus et des phénomènes d'apprentissage organisationnel | 101 |
| 3-1 : Contrôle de processus et le modèle de Simons | 102 |
| 3-2 : Contrôle stratégique et formation stratégique autonome ou émergente | 105 |
| 3-3 : Contrôle stratégique et phénomènes d'apprentissage organisationnel | 109 |

CHAPITRE III . CARACTERISTIQUES ET DETERMIANTS DU CONTROLE STRATEGIQUE

| | |
|--|------------|
| Section 1. Les caractéristiques du processus de contrôle stratégique | 118 |
| 1-1. Les objets du contrôle | 118 |
| 1-2. Le contexte d'influence du contrôle stratégique | 123 |
| 1-2-1: Le contexte externe | 125 |
| 1-2-2: Contexte externe et conduite stratégique | 127 |
| 1-3. Les difficultés spécifiques du contrôle stratégique | 136 |
| | |
| Section 2 . Délimitation de la recherche : Les variables déterminantes du processus de contrôle stratégique | 140 |
| 2-1. Les systèmes d'information stratégique | 142 |
| 2-1-1. Apports des systèmes d'information stratégique au contrôle stratégique | 142 |
| 2-1-2. Les types de systèmes d'information stratégique | 144 |
| 2-2. Les systèmes d'information comptable et de gestion | 149 |
| 2-2-1. Apports des systèmes d'information comptable et de gestion au contrôle stratégique | 152 |
| 2-2-2. Des indicateurs comptables pour le contrôle de la stratégie : illustrations | 153 |
| 2-3. Le rapport des acteurs aux dispositifs de contrôle de la stratégie | 154 |
| 2-3-1. Aspects cognitifs et contrôle stratégique | 154 |
| 2-3-2. Place des aspects interprétatifs dans le processus stratégique | 158 |
| 2-3-3. Illustrations : des travaux liant contrôle stratégique et cognition managériale | 160 |

| |
|--|
| PARTIE II : LES REALITES DE LA PRATIQUE DU CONTROLE STRATEGIQUE : Une approche par la méthode des cas |
|--|

CHAPITRE 4 . METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

| | |
|---|------------|
| Section 1. Le choix d'une méthodologie qualitative de recherche : généralités, spécificités et précautions | 165 |
| 1-1. Les aspects généraux | 165 |
| 1-2. Les spécificités des démarches qualitatives de recherche | 168 |
| 1-3. Approche qualitative et fiabilité des résultats | 170 |
| 1-3-1. Les critiques formulées aux démarches qualitatives | 170 |
| 1-3-2. Quelques voies de fiabilisation des résultats de la démarche de recherche qualitative | 172 |
| | |
| Section 2 . Le choix de la méthode : la méthode des cas | 175 |
| 2-1. Les caractéristiques de la méthode des cas | 176 |
| 2-2. Le choix entre 1 ou plusieurs cas | 176 |
| | |
| Section 3. Le choix de la population étudiée | 178 |
| 3-1. La sélection des sites | 178 |
| 3-2. Les cas étudiés | 182 |
| 3-2-1. Un premier groupe d'entreprises à environnement incertain et turbulent | 183 |
| 3-2-2. Un deuxième groupe d'entreprises comparables | 188 |
| 3-2-3. Une entreprise à environnement considéré comme relativement stable | 189 |

| | |
|---|------------|
| Section 4. La collecte des données | 190 |
| 4-1. Les données d'environnement des entreprises étudiées | 190 |
| 4-2. Les données relatives au contrôle stratégique | 194 |
| 4-2-1. Les systèmes d'information stratégique | 194 |
| 4-2-2. Les systèmes d'information comptable et de gestion | 198 |
| 4-2-3. Les acteurs impliqués dans le processus du contrôle stratégique | 200 |
| 4-3. Les données d'efficacité | 202 |

CHAPITRE 5 . RESULTATS DE LA RECHERCHE ET ANALYSE

| | |
|---|------------|
| Section 1. La réalité de la pratique du contrôle stratégique dans les organisations étudiées | 206 |
| 1-1. La réalité des systèmes d'information stratégique | 206 |
| 1-1-1. Présentation et analyse des cas | 209 |
| 1-1-2. Récapitulation et synthèse | 221 |
| 1-2. La réalité des systèmes d'information comptable et de gestion | 228 |
| 1-2-1. Présentation et analyse des cas | 229 |
| 1-2-2. Récapitulation et synthèse | 239 |
| 1-3. La réalité des relations entre acteurs /systèmes d'information/ systèmes d'animation | 243 |
| 1-3-1. Présentation et analyse des cas | 244 |
| 1-3-2. Récapitulation et synthèse | 254 |

| | |
|---|------------|
| Section 2. Contrôle de gestion et contrôle stratégique : configurations types | 258 |
| 2-1. Contrôle de gestion classique : le cas de LGE | 258 |
| 2-2. Contrôle stratégique pratiqué et configurations types | 262 |
| 2-2-1. Une première configuration de contrôle stratégique (type 1) | 262 |
| 2-2-2. Une deuxième configuration de contrôle stratégique (type 2) | 264 |
| 2-2-3. Une troisième configuration de contrôle stratégique (type3) | 265 |
| | |
| Section 3. Discussion et conclusion | 267 |
| 3-1. Contrôle stratégique et environnement perçu | 268 |
| 3-2. Contrôle stratégique et éléments de contexte : l'environnement interne de gestion | 272 |
| 3-3. Configurations types de contrôle stratégique et efficacité | 279 |
| | |
| Conclusion | 279 |
| Annexes, tableaux et schémas | 285 |
| | |
| Bibliographie | 287 |

INTRODUCTION

Depuis quelques années, on constate une évolution sensible des préoccupations de la recherche au sein des disciplines comptables et de gestion. Au départ purement techniques, ces préoccupations deviennent de plus en plus fondamentales comme le note Robert Teller (1992)¹ dans un rapport sur la recherche en comptabilité et contrôle de gestion aux journées des IAE.

Cette évolution porte plus particulièrement en contrôle de gestion sur la remise en cause des méthodes classiques. S'y associent des propositions de nouveaux modes d'évaluation des performances industrielles et de suivi stratégique.

La remise en cause évoquée repose sur les constats suivants :

- les dispositifs traditionnels de contrôle (souvent réduits au contrôle budgétaire) apparaissent aujourd'hui inadaptés. Leur orientation trop financière les rend incapables de saisir directement certains critères considérés actuellement comme essentiels tels les critères qualitatifs d'évaluation stratégique, d'incitation à des conduites et comportements intégrant le long terme, voire les critères d'un véritable contrôle anticipatif .
- de la même façon, l'approche rationaliste dite de planification stratégique (Ansoff, 65)² d'une part, la démarche alternative dite d'adaptation

¹ XIes Journées Nationales des IAE, Nancy 1992.

² Ansoff H.I. (1965) : Corporate strategy; MC Graw Hill.

incrémentale (Quinn, 80)¹ d'autre part, connaissent elles aussi de sérieuses limites et insuffisances dans des contextes d'environnement très mouvant².

A la suite de ces constats et depuis quelques années, un fort développement d'une littérature, notamment anglo-saxonne, sur le thème du contrôle stratégique a vu le jour³. Cette littérature, en grande partie prescriptive, préconise l'emploi de processus formels de contrôle de gestion de la stratégie, processus dits de Contrôle Stratégique, qui ambitionnent d'aller au delà de l'établissement d'un simple diagnostic stratégique et d'un simple contrôle de la conformité d'une mise en œuvre efficace de la stratégie retenue.

Cette littérature insiste sur l'idée selon laquelle le contrôle stratégique serait l'appui indispensable du pilotage stratégique et contribuerait pour ainsi dire à mieux maîtriser les processus stratégiques. En conséquence, elle exhorte au développement systématique de dispositifs de contrôle stratégique.

Il faut remarquer que le concept de contrôle stratégique développé dans cette littérature subit les mêmes vicissitudes conceptuelles que le contrôle de gestion lui-même. Il convient donc de rappeler brièvement les concepts de contrôle lui-même avant de préciser ce que recouvre en particulier le concept de contrôle stratégique.

¹ Quinn J. B. (1980) : *Strategies for change: logical incrementalism*; Richard D. Irwin , Homewood, II

² Comme le note J.L. Ardouin (R.F.C. 1994), ces limites et insuffisances sont dues en grande partie à l'interprétation et l'usage qui a été fait en réalité de la planification stratégique dans les organisations.

³ Les travaux de *ASHRIDGE STRATEGIC MANAGEMENT CENTRE* de Londres, les "Annual Meeting" de *STRATEGIC MANAGEMENT SOCIETY* , les publications de plus en plus nombreuses sur ce sujet dans des revues scientifiques telles *Accounting Organization & Society*, *Strategic Management Journal* en attestent.

1- Le contrôle de gestion, un concept aux approches multiples et discutables

Contrôle: "Quelle expression ! De combien de confusions est-elle et sera-t-elle très probablement encore...responsable ? N'en veillons pas à ses traducteurs : L'anglo-saxon management control est porteur des mêmes contradictions"...

J. L. LEMOIGNE: Les systèmes de décision dans l'organisation , P.U.F, 1974 chap. III

Un nombre impressionnant de synonymes tentent de circonscrire le concept de contrôle à travers des vocables tels que autorité, coercition, commande, gouvernement, surveillance, régulation, maîtrise ...Le concept de contrôle n'est donc pas compris de la même façon par tout le monde tant ce champ disciplinaire se trouve encore à une phase pré paradigmatique (Bouquin, 88)¹ .

Rappelons quelques unes des définitions marquantes de cette multiplicité de sens :

Tandis que l'un de ses précurseurs, Anthony (1965)², l'assimilait à un ensemble d'outils financiers et comptables de vérification sur la base d'objectifs prédéterminés, pour d'autres c'est le processus par lequel un groupe de personnes ou un élément détermine et affecte intentionnellement l'action d'un autre (Tannenbaum,64; Hofstede,68)³ .

¹ Bouquin H. : Les perspectives de la recherche en contrôle de gestion, les cadres conceptuels; Les cahiers de la recherche IAE de Lille, No 2/88.

² Anthony R. N. (1965) : Planning and control systems : a framework for analysis; Boston, Harvard University Press.

³ Tannenbaum A. S. : (1964) : Control in organization : individual adjustments and organizational performance ; Bonni, Jaedicke and Wagner (eds) . Management controls : New directions in basic research.

Hofstede G. H. (1968) : The game of budget control ; Tavistock, London

Même si Merchant (1985)¹ a par la suite élargi le sens de la fonction de base du contrôle en énonçant que le contrôle de gestion a pour objectif d'aider au bon fonctionnement des acteurs de l'organisation, (lequel fonctionnement doit être cohérent avec la stratégie organisationnelle), c'est avec Hayes (1977)², qu'est réellement apparu la portée des recherches sur le contrôle vu sous l'aspect "*ensemble de variables d'influence des comportements*".

Aujourd'hui, il est courant d'admettre que le contrôle peut aussi naître des divergences d'intérêts entre l'organisation elle-même et ses membres, ou même des problèmes de délégation de responsabilité. Cette perspective qualifiée "d'agence" aborde alors le contrôle de gestion comme l'ensemble des dispositifs que les dirigeants mettent en place pour vérifier si les personnes qui ont bénéficié de la délégation des responsabilités évoluent favorablement vers les objectifs de l'organisation.

De façon générale, l'acceptation du mot contrôle a donc évolué de contrôle/vérification à contrôle/maîtrise, c'est-à-dire de la capacité à faire respecter les plans à celle de "faire adhérer", voire maîtriser la conduite organisationnelle. Il n'est d'ailleurs plus rare de rencontrer la notion au demeurant très large de contrôle d'entreprise ou contrôle organisationnel incluant alors tous phénomènes organisationnels tels le pouvoir, la culture, les relations d'influence ...

¹ Merchant K. A. (1985) : Control in business; Pitman, Boston

² Hayes D. C. : (1977) : The contingency theory of managerial accounting; The accounting Review, vol III, no 1

Cependant, une telle diversité d'approches incorpore certaines difficultés, d'ailleurs bien résumées par Merchant (1985)¹. Elles concernent l'identification d'un cadre conceptuel général et fort, capable de supporter l'ensemble de la terminologie, et le positionnement du couple "contrôle/solutions souhaitées et apportées", celui-ci ayant été très souvent discuté à différents niveaux d'analyse comme l'illustre d'ailleurs la typologie d'Anthony (1965) que nous discuterons par la suite.

Dans son acception première², le contrôle de gestion a pour mission d'assurer l'utilisation efficace des ressources dans le cadre de la poursuite des objectifs qui sont ceux de l'organisation.

Selon cette conception, l'organisation doit garder les limites du cap qui lui a été assigné, notamment grâce à la procédure de contrôle budgétaire qui est une des composantes essentielles du système de contrôle de gestion. Un tel fonctionnement se réfère à trois points essentiels :

- des normes de fonctionnement qui doivent guider le comportement du système piloté,
- un système d'informations détectant les déviations importantes par rapport à ces normes,
- des mesures correctives à la suite des écarts par rapport à ces normes.

Ce modèle fait l'objet de critiques persistantes soulignant notamment que les capacités d'apprentissage limitées dont il fait preuve constituent un

¹ Merchant K. , opt. cit.

² Rappelons que cette acception met en avant le contrôle de gestion comme un processus par lequel on s'assure que le résultat des activités est conforme aux objectifs budgétaires.

handicap sévère, dès lors que l'organisation évolue dans un contexte d'environnement dynamique.

Ce système ne peut en effet conserver sa direction qu'à travers ses normes qui le guident. Tout va bien tant que celles-ci sont adéquates pour composer avec les modifications nécessitées par l'environnement. Mais les normes qui guident ce modèle de comportement peuvent elles-mêmes devenir caduques. Le système n'est donc pas en mesure de remettre en cause le bien fondé de ce qu'il fait.

Dès lors qu'il est admis que la validité de ce contrôle est mise à mal quand les objectifs eux mêmes sont sujets à de fréquentes perturbations, la nécessité d'une réflexion sur un contrôle de gestion d'une autre nature, portant notamment sur la mise sous contrôle direct de la stratégie elle-même, a donné lieu au développement d'une littérature traitant aujourd'hui spécifiquement du contrôle stratégique.

2- Le concept de Contrôle Stratégique

Même si la littérature sur le contrôle stratégique a été par le passé relativement peu abondante¹, il s'est tout de même produit ces dernières années une inflexion dans la tendance, à en juger par les publications de plus en plus nombreuses de manuels et d'articles scientifiques sur le sujet.

Comme pour le concept de contrôle de gestion lui-même, les tentatives de définition du contrôle stratégique ont été également relativement nombreuses. Pour illustrer notre propos, reprenons brièvement les propositions les plus fréquemment citées.

a/ La conception de Hofer & Schendel

Pour Hofer & Schendel (1978)², le contrôle stratégique est un processus par lequel on répond aux deux questions suivantes :

- la stratégie est-elle implantée comme prévue ?
- les résultats produits par la stratégie sont-ils ceux attendus ?

Cette vision n'est pas très innovante, car elle est assez proche de l'acception traditionnelle du contrôle de gestion, c'est-à-dire celle qui considère implicitement que les objectifs seraient des standards ou référentiels par rapport auxquels toute déviation appellerait correction.

¹ Cette remarque vient à la suite d'une synthèse de 18 programmes de recherches en gestion faite en 1979 par Hofer & Schendel dans "Strategic management"; Little Brown, Boston ed.

² Hofer C. W. & Schendel D. E. (1978) : Strategy formulation: analytical concepts ; New York.

De plus, elle est très critiquable aux regards des motifs qui justifient le développement de tels processus comme nous allons le voir plus tard. En effet, elle semble ignorer explicitement le contrôle des objectifs stratégiques.

b/ La conception de Hrebiniak & Joyce

Pour Hrebiniak & Joyce (1984)¹, le contrôle stratégique est un processus continu de suivi de la performance opérationnelle, de la programmation des activités, du changement stratégique. Au delà de la formulation stratégique et de la mise en oeuvre classique, il apparaît ici clairement indispensable de s'interroger en permanence sur le changement stratégique dans le temps. Cette vision met implicitement en avant, comme le commente d'ailleurs Harrison (1991)², des préoccupations du type : la stratégie est-elle toujours sur "les rails"?

c/ Des approches plus larges

Dans des visions plus organisationnelles et moins techniciennes, les approches qui suivent ont à leur tour cherché à préciser le concept :

Henri Bouquin (1991)³, par exemple, souligne que la stratégie a ses propres outils, exemple son propre tableau de bord. On pourrait alors sentir la nécessité d'un contrôle stratégique dès lors que la stratégie est plutôt un processus continu. Ainsi, le contrôle stratégique en tant que processus continu devrait être orienté vers l'observation des signes annonciateurs de

¹ Hrebiniak L. G. et Joyce W. F. (1984) : *Implementing strategy*; N Y : Macmillan

² Harrison E. F. (1991) : *Strategic control at the CEO level*; *Long Range Planning*, dec no 24/6

³ Bouquin H. (1991) : *Le contrôle de gestion, contrôle d'entreprise*; Paris, P.U.F., 2è édition

la pertinence ou non des hypothèses du plan stratégique et le suivi du déroulement des conséquences prévues au plan opérationnel.

Le contrôle stratégique est vu dans ce cas comme un ensemble de dispositifs qui permettent d'ajuster au mieux la stratégie de l'entreprise et de la diffuser au sein de l'organisation.

Pour leur part, dans une volonté de positionnement du rôle que peut jouer le contrôle de gestion dans le développement des nouvelles pratiques managériales, Tanguy et Ponsard (1990)¹ proposent un cadre conceptuel de contrôle de gestion stratégique dont les fonctions principales seraient de favoriser en cours de route les réajustements et adaptations en réaction aux imprévus. La logique de ce cadre s'appuie sur un dispositif de vigilance qui a pour objectif de forcer et d'orienter tous les moyens de l'organisation, en focalisant surtout l'attention des responsables sur la validité des hypothèses qui sont à la base de la stratégie retenue.

Dans sa mise en œuvre, cette logique implique nécessairement une discussion sur les réalisations par rapport au maintien du cap de la stratégie et non plus seulement sur la simple mesure après coup des écarts entre réalisations et prévisions. Par exemple, ce qui a été perdu ici et maintenant pourrait-il être récupéré ailleurs et plus tard? Ce qui présuppose évidemment de mettre en avant un ensemble de démarches qui permettent de conserver la même cible en dépit des perturbations environnementales.

Considéré sous cet angle, le contrôle stratégique devrait permettre d'éviter de persévérer dans des actions inadaptées. L'intelligence de l'organisation en serait ainsi accrue et permettrait d'anticiper et/ou préparer la réactivité

¹ Ponsard J.P. et Tanguy H. (1990) : Quel avenir pour le contrôle de gestion, de Du Pont de Nemours aux pratiques Japonaises; Laboratoire d'économétrie de l'Ecole Polytechnique.

indispensable en vue d'un recalibrage stratégique opportun. C'est un contrôle qui suppose au total, qu'objectifs et moyens puissent être réajustés à la fois en cours de route¹. La mission du contrôle de gestion qui en ressort est plus enrichie, plus stratégique quoique difficile à mettre en œuvre.

Dans le même esprit, Schreyögg & Steinmann (1987)² considèrent le contrôle stratégique comme un processus qui complète l'activité de planification stratégique par un questionnement continu sur la validité des plans stratégiques. A partir d'une prise de conscience du fait que le contrôle ne devrait plus se limiter uniquement à un suivi de type boucle simple ou feed-back, Schreyögg et Steinmann avancent que le contrôle stratégique devrait surtout fournir le cadre d'évaluation critique continue des plans, des activités et résultats, procurant en cela de l'information sur et pour les actions futures.

Les changements doivent être suivis sur une base continue, la direction stratégique évaluée de façon interne à travers le suivi de l'implantation stratégique mais aussi de façon critique par rapport aux conditions d'environnement externe. A travers le contrôle stratégique il s'agit là encore de s'interroger à la fois sur la validité permanente des hypothèses stratégiques en même temps que sur la mise en œuvre efficace de cette stratégie. La légitimité d'un tel contrôle est d'autant plus évidente que les décisions stratégiques qui en sont l'objet sont dépendantes d'hypothèses, elles-mêmes faites de façon très précoce, donc a priori fragiles si l'on se trouve dans un contexte de forte imprévisibilité.

¹ On se réfère ici à la notion de "double loop learning" de Argyris (1976). Argyris C. : Single loop and double loop models in research on decision making. *Administrative Science Quarterly*, no 21.

² Schreyögg G. & Steinmann H. (1987) : Strategic Control : A new perspective; *Academy of Management Review*, vol 13 no12.

Ces approches sont à distinguer d'autres usages du même vocable tel que le style "contrôle stratégique" de Goold & Campbell¹ qui désignent plutôt un mode de maîtrise de la diversité pour les entreprises à activités multiples.

L'apport principal des travaux de ces deux auteurs a été de révéler comment le "sommet" pouvait orienter les comportements stratégiques des divisions sur une base de relations d'influence via la planification (effort du centre pour influencer la formulation stratégique et guider les stratégies) et le contrôle (relation d'évaluation du centre des résultats des divisions).

Dans les entreprises qui déploient un style qualifié de "contrôle stratégique par Goold et Campbell", les processus de contrôle et de planification sont très étroitement imbriqués : les liens entre processus de planification et de contrôle sont forts par rapport à un ensemble d'objectifs de performance, alors que les voies stratégiques sont faiblement spécifiées. Le suivi des divisions par le centre porte sur certains choix effectués dans un nombre limité de domaines. Dans cette façon de procéder, les objectifs stratégiques émergent à partir d'une discussion de plans d'orientation proposés par les divisions.

Notons enfin que les entreprises qui gèrent leur diversité à travers le style contrôle stratégique sont localisées dans des secteurs très hétérogènes. Les activités à l'intérieur de ces secteurs eux-mêmes sont à leur tour très diversifiées. Ceci est en général caractéristique des entreprises qui cherchent à constituer un portefeuille et à répartir les risques. Tout naturellement, elles sont amenées à différencier les systèmes de gestion et ce, même sur le

¹ Goold M. & Campbell A. (1987) : Strategies and styles: The role of the centre in managing diversified corporations. Basil Blackwell, Oxford.

plan stratégique. Le style contrôle stratégique permet alors de suivre et maîtriser les activités des entreprises divisionnelles à cultures complexes.

Bien que les conceptions qui viennent d'être évoquées se différencient dans les détails, elles comportent des éléments récurrents sur la base desquels il est possible de proposer une conception d'ensemble du contrôle stratégique. Dans notre travail, on entendra de façon globale par contrôle stratégique tout dispositif de suivi des hypothèses sur lesquelles repose la stratégie et qui conduit à traiter à la fois sa mise en œuvre et sa révision.

Le contrôle stratégique concerne donc les dispositifs ou les processus de gestion sur lesquels l'entreprise s'appuie pour organiser la formulation, la réalisation et la révision de la stratégie comme le suggère le schéma suivant.

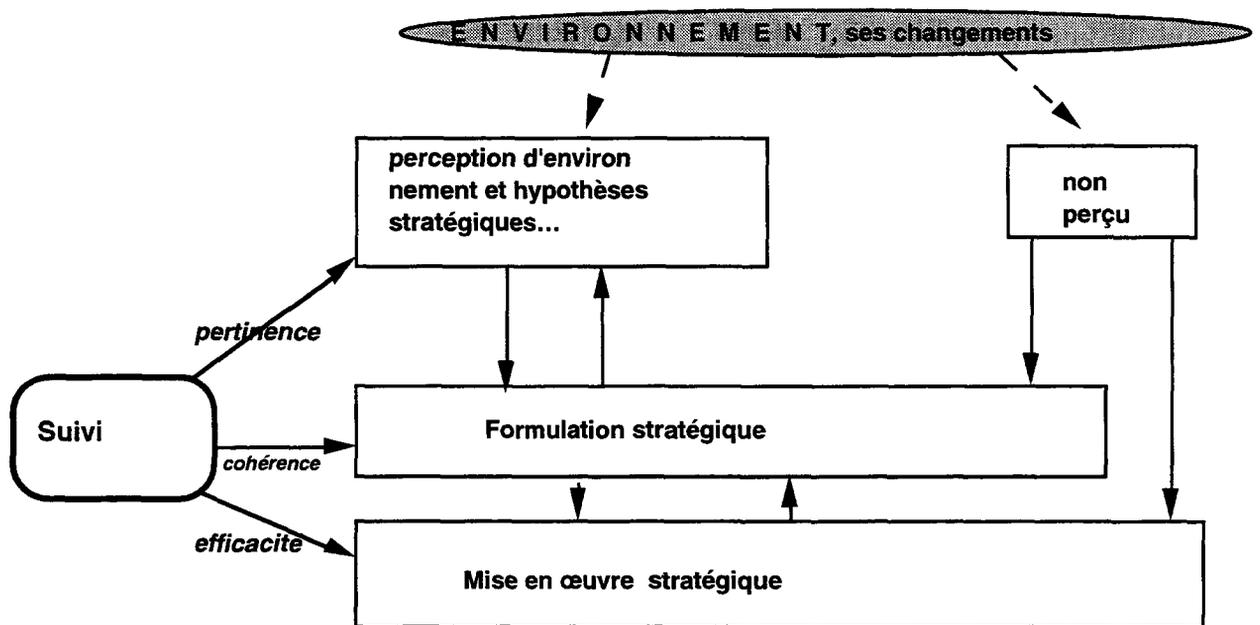


Schéma 1 : Le processus de contrôle stratégique

Dans ce schéma, la stratégie est principalement issue de la vision des décideurs. Ceux-ci formulent leurs hypothèses stratégiques à partir de la perception qu'ils ont de l'environnement. Mais les décisions qui en découlent ne seront pertinentes dans le temps, qu'à la condition que les perceptions initiales *soient toujours "justes"*, même au regard des changements environnementaux qui surviendront.

Compte tenu de l'incertitude, l'information sera forcément lacunaire au moment de la formulation des hypothèses stratégiques. En conséquence, un "non perçu" existe toujours au moment de la décision stratégique et engendrera probablement un risque qui pèsera sur la pertinence de la formulation et l'efficacité de la mise en œuvre de la stratégie. Cette menace pèsera dans le temps, aussi de la même façon sur la pertinence des hypothèses et prémisses stratégiques.

Il est donc nécessaire pour cela, de mettre en place des dispositifs ou un processus de suivi de la validité permanente de cette perception et des hypothèses de la stratégie, un contrôle de la cohérence permanente de la formulation stratégique ainsi que de l'efficacité de la mise en œuvre de cette stratégie.

Cette nouvelle mission attribuée au contrôle a ouvert la voie à plusieurs directions de recherche.

3- Les recherches relatives au contrôle stratégique

La revue de littérature sur le sujet fait apparaître plusieurs types de développement :

Tout d'abord ceux qui convergent sur la nécessité de disposer de processus formalisés de contrôle stratégique pour aboutir à de bonnes performances dans un contexte d'environnement de plus en plus incertain et instable.

Ceux, ensuite, qui proposent une modélisation des dispositifs de contrôle stratégique à mettre en œuvre . Enfin, certaines recherches empiriques tentant d'établir le bilan des pratiques concluent le plus souvent, de façon paradoxale, au caractère très peu répandu des systèmes formalisés de contrôle stratégique dans les entreprises.

Par rapport à ces éléments, notre thèse s'inscrit tout d'abord dans cet effort général de réflexion sur les dispositifs et les outils de gestion autorisant la maîtrise de la stratégie de l'entreprise dans un contexte d'environnement volatile.

Elle se positionne ensuite plus dans une perspective d'éclaircissement de l'apparent paradoxe auquel on est conduit quand on compare les effets bénéfiques des systèmes de contrôle stratégique mis en avant par la littérature et la faible pratique constatée par rapport aux préconisations théoriques.

Preble (1992)¹ énonce très brièvement trois idées pour expliquer ce paradoxe: tout simplement, la pratique serait-elle, contrairement à ce qu'on observe habituellement en gestion, en retard sur la théorie ? ou bien encore, le bénéfice attendu d'une telle pratique serait-il simplement perçu comme exagéré par rapport à la réalité des entreprises ? enfin, et plus plausible, les modèles préconisés seraient-ils encore plutôt peu opérationnalisables et en décalage avec la réalité?

Il faut noter enfin que, à l'analyse des modèles avancés, on pourrait noter une étroitesse dans la vision d'un certain nombre d'entre eux. Ils n'intègrent pas explicitement dans leurs dispositifs le jugement, l'intuition, la cognition managériale pourtant essentiels au niveau stratégique. De plus, le caractère très normatif de la plupart des travaux sur le sujet soulève aussi le besoin du couplage, d'un ancrage du travail théorique à une étude empirique allant au delà des seuls constats de la pratique par rapport aux modèles, ceci afin de mettre en évidence l'apport et l'originalité du concept lui-même.

Si d'un point de vue théorique il semble possible de prédire une performance sensiblement meilleure en termes de mise en œuvre et résultats de la stratégie, il reste donc à vérifier sur le terrain quelles méthodes et mécanismes sont utilisés en pratique et avec quelles implications. En effet, des dispositifs tout aussi efficaces mais différents des modèles préconisés pourraient exister dans la pratique organisationnelle .

L'ensemble de ces éléments nous a conduit à centrer tout d'abord notre recherche sur l'identification des principales variables qui déterminent le

¹ Preble J. F. (1992) : Towards a comprehensive system of strategic control; Journal of Management Studies, 29/4 .

fonctionnement des dispositifs de contrôle de la stratégie. En effet, quels sont donc les principaux leviers opérationnels qui déterminent la maîtrise de la conduite de la stratégie d'entreprise?

Ensuite, cette recherche s'interrogera sur la pratique des entreprises. En d'autres termes, comment ces dispositifs de contrôle sont-ils organisés et comment fonctionnent-ils en réalité ?

Enfin, nous terminerons cette thèse sur une discussion traitant des constats de performance associés aux degrés de sophistication des dispositifs mis en œuvre.

Comme le problème de l'analyse dans le domaine stratégique et surtout en contexte d'environnement incertain est délicat et nécessite une collecte d'informations large et approfondie, notre démarche a donc consisté à procéder à un examen détaillé des dispositifs de contrôle déployés pour maîtriser l'évolution et le développement stratégique au sein d'entreprises qui évoluent dans des contextes d'environnement à haut degré d'incertitude.

Dans la rédaction, nous nous attacherons dans un premier temps à présenter la littérature sur le contrôle stratégique et à en faire l'analyse critique (partie I, chapitres 1 et 2). Ceci permettra une mise en ordre et une synthèse d'un champ de recherche encore récent .

- Le chapitre 1 présente le contenu de la littérature sur le sujet, et met en évidence l'intérêt, le rôle, la place du contrôle stratégique au sein du contrôle d'entreprise. Ce chapitre permettra également d'interpréter le message diffus qui émerge de cette littérature.

- Le chapitre 2 procède à l'analyse critique de cette littérature afin d'éclairer l'originalité et l'apport du contrôle stratégique par rapport aux autres dispositifs de contrôle déjà existants. A la lumière de cette analyse, des faiblesses apparaissent, en partie dues à la jeunesse de ces travaux.

Il apparaît notamment que le contenu du contrôle stratégique est insuffisamment spécifié puisqu'il n'est par exemple pas clairement précisé le sens donné à la stratégie, ni le niveau de stratégie auquel on situe ce contrôle.

De plus, la plupart des approches et préconisations de contrôle stratégique adoptées apparaissent partielles, voire partiales. En effet, les processus d'apprentissage pourtant cohérents avec la vision du contexte mis en avant sont explicitement absents des propositions avancées.

La prise en compte de cette analyse critique nous a ensuite conduit à cerner les caractéristiques et déterminants du contrôle stratégique (chapitre 3), ce qui permet de mieux fixer le cadre et le champ de la recherche. Cette "modélisation" s'appuie d'abord sur les objets même du contrôle stratégique (mise en œuvre stratégique, validité des hypothèses stratégiques, qualité de la réflexion stratégique et l'appropriation de celle-ci par l'ensemble des membres de l'organisation, maîtrise des phénomènes de stratégie émergente). Elle décrit enfin le contexte dans lequel un tel contrôle devrait s'avérer pertinent et identifie les difficultés de sa mise en œuvre (mesure des performances stratégiques, attribution des responsabilités, problèmes liés aux schémas d'interprétation, médiation court/long terme...)

Nous avons ensuite procédé à l'identification des variables nécessaires au fonctionnement efficace du contrôle stratégique. Cette identification a porté

sur la nature et la forme des systèmes d'information stratégique, celles des systèmes d'information comptable et de gestion qui supportent ces dispositifs de contrôle, puis les relations entre ces systèmes et les acteurs au centre du fonctionnement de ces dispositifs. Ces dernières étant notamment appréhendées en termes d'interprétation, utilisation ...

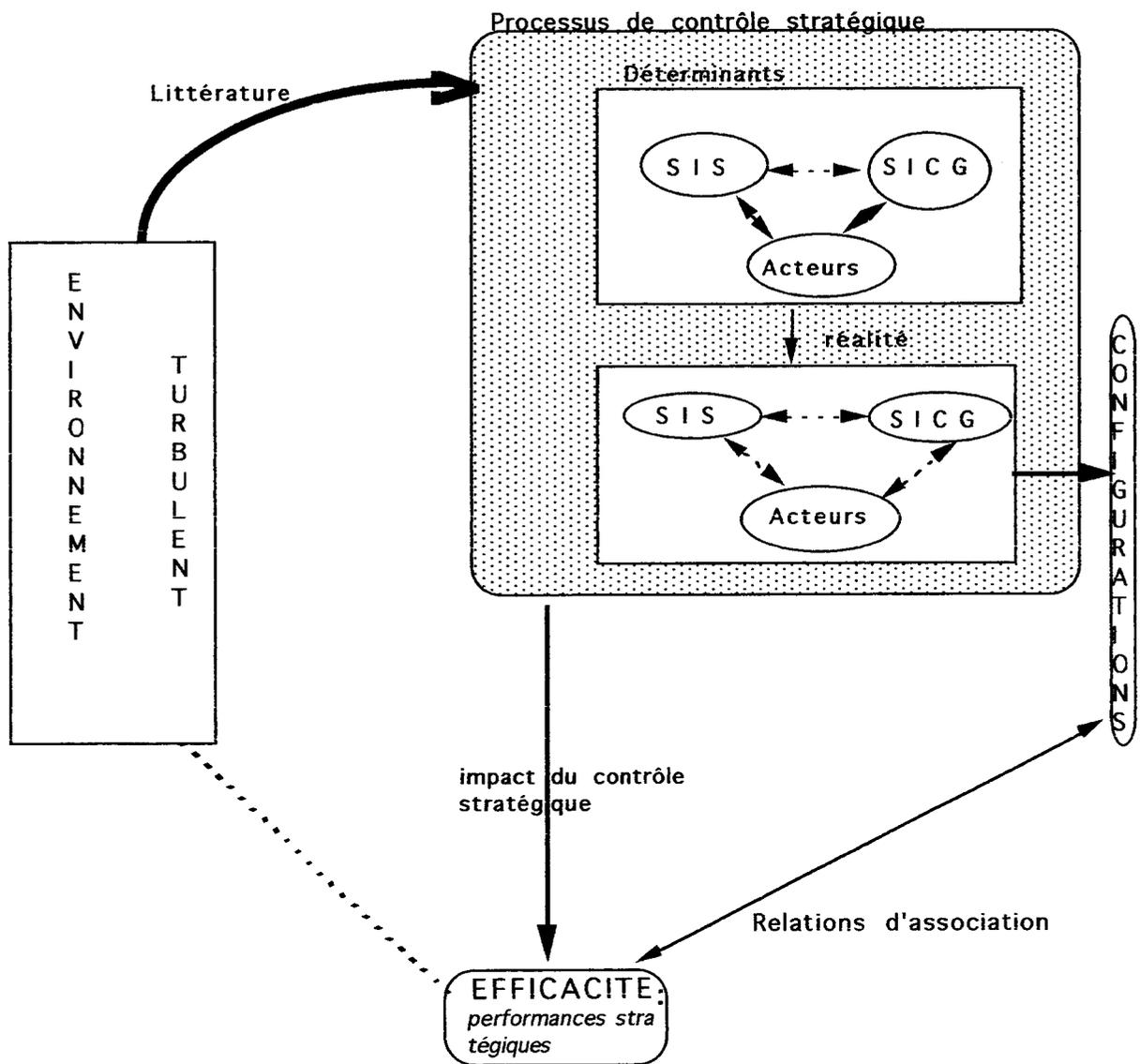
Pour conforter cette modélisation aux réalités, nous avons retenu la méthode des cas multiples (Chapitre 4). La collecte des données a été faite auprès de 9 cas d'entreprises qui ont en commun la taille et la même appréciation de leur contexte d'environnement à une exception près. Cinq d'entre elles ont fait l'objet d'investigations plus approfondies, les 4 autres cas ayant servi (y compris celle qui apprécie son contexte d'environnement de façon différente des 8 autres) de comparaison, une sorte de contrôle relatif et apparié.

Les données de terrain ont été collectées par entretien semi directif . Elles renseignent sur la nature et la forme des dispositifs de contrôle stratégique mis en œuvre, la manière dont les difficultés spécifiques au contrôle stratégique sont intégrées dans les mécanismes mis en œuvre, au total la façon dont ces organisations procèdent pour maîtriser leur développement stratégique¹ (chapitre 5).

Nous résumons dans le schéma ci-après notre stratégie de recherche. La littérature justifie la mise en œuvre de processus de contrôle stratégique dans un environnement turbulent. A partir d'une revue critique de la littérature et sur la base des caractéristiques essentielles qui font qu'on qualifie un dispositif de "contrôle stratégique", nous identifions les

¹ En somme, les configurations de contrôle stratégique mis en œuvre par les entreprises étudiées

variables essentielles de tout contrôle stratégique (leviers, contexte, difficultés). Leur agencement et leur fonctionnement dans la réalité permet de mettre en évidence les configurations variables de contrôle stratégique pratiqué .



SIS : Systèmes d'Information Stratégique
 SICG : Systèmes d'information Comptable et de Gestion

Schéma 2 : Présentation de la recherche

**PARTIE I : LE CONTROLE STRATEGIQUE ;
UN THEME EN DEVELOPPEMENT ET SOURCE
D'INTERROGATIONS**

La première partie de cette thèse est conceptuelle. Elle a pour objectif de faire tout d'abord une présentation de la littérature sur le contrôle stratégique. Cette littérature en développement insiste particulièrement sur la nécessité de la conception et de la mise en œuvre de dispositifs de contrôle stratégique dans les entreprises qui ont des activités dans un environnement incertain et turbulent. Elle propose pour cela de nombreux modèles et développe les avantages spécifiques liés à l'emploi de ces dispositifs (chapitre 1).

Cependant, ces propositions comportent de nombreuses insuffisances, notamment en terme de non spécification des niveaux d'analyse, en termes d'incomplétude et de d'impartialité dans la vision qu'elles adoptent concernant le processus de décision stratégique (chapitre2).

L'analyse critique qu'appelle alors les propositions rencontrées dans cette littérature, conjuguées avec les avantages spécifiques que devraient avoir les entreprises à utiliser des dispositifs formels de contrôle stratégique, nous a conduit à proposer une modélisation simple et opérationnelle du processus de contrôle stratégique (chapitre 3).

CHAPITRE 1 : LA LITTERATURE SUR LE CONTROLE STRATEGIQUE

Le chapitre 1 présentera cette littérature en deux points.

Premièrement, nous développerons dans une première section le contenu de cette littérature en exposant tout d'abord les raisons qui motivent au sens de cette littérature l'emploi de tels dispositifs, avant de présenter ensuite les travaux, notamment conceptuels (de propositions) ou empiriques relatifs à ceux-ci. Deuxièmement, nous synthétiserons dans une seconde section la nature du message diffusé.

Section 1 : Le contenu de la littérature

La littérature relative au contrôle stratégique insiste de façon principale sur la nécessité d'employer aujourd'hui des dispositifs formels de contrôle stratégique, de façon à mieux maîtriser la conception et la mise en œuvre de la stratégie.

Pourtant quelque soit le questionnement, les écrits correspondent soit à des propositions de modèles de contrôle stratégique dont l'usage devrait garantir les performances stratégiques, soit à des études empiriques qui constatent le faible emploi de ce type de dispositifs.

1-1 : La nécessité de l'emploi de dispositifs de contrôle stratégique

Un certain nombre de raisons sont régulièrement évoquées pour justifier l'instauration de systèmes de contrôle stratégique dans les entreprises. Elles entretiennent d'étroits rapports avec les caractéristiques de

l'environnement actuel, qualifié d'incertain, d'imprévisible ou de turbulent.

Un tel rapport requiert un suivi permanent de la stratégie et une vérification constante de la validité des prévisions ou des hypothèses qui la justifient.

Les approches connues de formulation et de formation de la stratégie, qu'il s'agisse de la vision "rationaliste" ou planificatrice traditionnelle ou des démarches de nature incrémentale ne sont pas adaptées aux exigences de ce nouveau contexte environnemental.

Par ailleurs, les dispositifs traditionnels de contrôle de gestion, souvent réduits à un contrôle budgétaire à orientation financière, sont en décalage par rapport aux aspects qualitatifs de la stratégie. Ils sont en outre incapables de prendre en compte de façon efficace une évaluation stratégique et/ou d'inciter à des conduites et comportements de moyen long terme dans le cadre d'un véritable contrôle anticipatif.

1-1-1 . La situation d'environnement

Comme le remarque très justement Gérard Kœnig (1991)¹, l'idée d'une évolution de l'entreprise dans un contexte de progrès linéaire et de continuité, en vigueur au début des années 70, a fait place aujourd'hui à celle d'un contexte de changements, de ruptures, de désorganisation et de mutation non forcément prévisible. Dans cette situation, l'entreprise n'a d'autre recours que d'anticiper les écueils ou au mieux s'y adapter.

¹ Kœnig G. (1991) : Politiques de ruptures et gestion des discontinuités; Economie Appliquée, tome XLIV, no 4.

Ces changements fréquents trouvent leur origine soit au niveau macro-économique (les entreprises ont alors en général peu de pouvoir d'action), soit au sein du champ concurrentiel.

Les facteurs macro-économiques concernent les perturbations fréquemment enregistrées au niveau du fonctionnement des marchés et notamment les modifications brutales des prix des matières, du cours des devises, etc., mais aussi celles qui résultent des décisions des pouvoirs publics (réglementation, protectionnisme, interventions...).

Quant aux facteurs issus du champ concurrentiel, ils concernent l'ensemble des acteurs avec lesquels l'entreprise entretient des relations à la fois coopératives et conflictuelles. Ce sont les concurrents, les clients et les fournisseurs, c'est-à-dire l'ensemble des forces qui agissent sur le secteur d'activité de l'entreprise. Or, des transformations de plus en plus rapides touchent ces acteurs et se traduisent soit par des interruptions de relations commerciales pour certains, soit des disparitions pour d'autres.

Il faut ajouter à cela le phénomène de mode, le changement de plus en plus fréquent dans les comportements des clients et le raccourcissement conséquent du cycle de vie des produits¹. L'ensemble de ces aspects constituent un risque stratégique permanent pour l'entreprise. Au total, ces facteurs sont de plus en plus à l'origine de nombreuses mutations que l'entreprise doit continuellement affronter.

Face aux risques qu'engendrent ces fréquentes mutations de l'environnement, aucun outil élaboré ou sophistiqué ne peut éliminer

¹ Avec pour corollaire la rapidité dans la modification des termes de l'échange

totale­ment le facteur d'ambigüité et d'incertitude. En consé­quence, cette incertitude doit désor­mais être considérée comme une donnée en dépit de laquelle l'entreprise doit faire des choix de direction et développer des stratégies bien maî­trisées.

La ges­tion des années 90, celle du management des changements rapides, ainsi que le note Hahn (1991)¹, devra donc amplifier l'anticipation de phénomènes tels les facteurs d'environnement précé­demment énoncés, la globalisation et l'interdépendance croissantes des marchés qui induisent une intensification de la concurrence internationale et un taux d'évolution rapide des technologies.

Les réflexions sur les moyens d'intégration de ces changements dans la conduite stratégique de l'entreprise ont été déjà extensivement développées mais sans grande originalité technique. Si des auteurs tels Toffler (1970)² ou Drucker (1985)³ les avaient abordées avec une vision d'accélération linéaire de l'environnement, en revanche en France, d'autres tel Godet (1985)⁴ se sont davantage penchés sur les logiques d'anticipation et de "prospective". Même si ces travaux soulignent l'importance du problème, ils ne proposent cependant pas véritablement d'outils spécifiques et organisés de contrôle de même nature que le contrôle stratégique .

¹ Hahn D. (1991) : Strategic management tasks and challenges in the 1990s; Long Range Planning 24/1

² Tofler A. (1970) : Future shock; New York : Random House

³ Drucker P. F. (1985) : Innovation and entrepreneurship; N.Y. : Harper & Row

⁴ Godet M. (1985) : Prospective et planification stratégique; Economica

Un retour en arrière sur les outils et les démarches que la littérature en management stratégique a proposés par le passé pour maîtriser le développement stratégique, permet d'opérer une classification en deux courants opposés aidant à comprendre par la suite le positionnement et la portée du contrôle stratégique.

Le premier concerne le courant dit des processus formalisés, alors que le second s'identifie comme étant celui des processus heuristiques ou incrémentaux. Tout comme le contrôle de gestion traditionnel, l'un ou l'autre de ces processus apparaissent aujourd'hui soit comme inadaptés, soit comme relativement inefficaces.

1-1-2- De l'inadéquation des démarches stratégiques rationalistes à l'insuffisance des processus incrémentaux

Dans le courant des processus formalisés, appelé aussi courant du formalisme synoptique ou encore rationaliste, la réflexion a longtemps privilégié les aspects purement analytiques en négligeant la dynamique de la mise en oeuvre. Il y a été souvent donné une priorité à la formulation des choix stratégiques au détriment de leur mise en oeuvre. Surtout dans le cadre du processus de planification stratégique, ces deux activités (formulation et mise en oeuvre) ont été souvent traitées séparément.

Dans ce courant, l'accent est mis sur le développement d'un cadre d'analyse logique et complet de l'environnement. Privilégiant une approche technico-rationnelle, voire la modélisation. La démarche de planification stratégique largement véhiculée dans la littérature stratégique en est un exemple.

D'un point de vue technique, cette démarche comporte de nombreuses limites. Pour l'essentiel, on observera que la modélisation qui est l'essence même de la démarche comporte un risque important de réduction dans un contexte d'environnement incertain. La lourdeur de la modélisation fait que les représentations n'y traduisent plus que des réalités souvent dépassées au moment de leur prise en compte. Il faut aussi noter que le fait de fixer des objectifs et d'engager des moyens puis de les modifier largement peut être démotivant pour les personnels. Enfin, cette forme analytique de planification ne peut prendre en compte la totalité des données qualitatives et sociales. De toutes les façons, il a été déjà suffisamment souligné que la planification stratégique ne convient généralement que dans un environnement plutôt stable, et qu'elle ne possède pas la flexibilité nécessaire pour favoriser l'apprentissage dans les situations imprévisibles et instables.

A l'opposé du courant précédent, la conception dite heuristique ou incrémentale de la formation de la stratégie privilégie l'idée selon laquelle, loin d'être stables et données a priori, les préférences des dirigeants (compte tenu de l'environnement changeant) se modifient et s'élaborent au cours de l'action même (Koenig, 90)¹. Ceci permet tout à la fois de reconnaître la nature politique des décisions stratégiques, et d'allier le bon sens et le pragmatisme à l'intuition et au jugement.

Cette approche incrémentale serait ainsi mieux adaptée à la réalité de nombreuses organisations face aux nouvelles données d'environnement. Car, elle refuse par essence toute prétention d'exhaustivité préalable et tout ciblage d'objectifs prédéterminés. En effet, elle soutient qu' en fixant les

¹ Koenig G. (1990) : Management stratégique, manœuvres, tactiques et politiques; Nathan.

managers sur des objectifs strictement spécifiés, ils deviendraient indifférents aux nouvelles opportunités et seraient incapables de réagir aux circonstances changeantes. On pourrait même avancer qu'elle s'appuie sur le postulat selon lequel il faut agir et s'instruire à partir de l'action, c'est-à-dire procéder presque par tâtonnements, tester en mettant les idées à l'épreuve, amplifier celles qui marchent ou abandonner tout de suite celles qui ne marchent pas. Elle constituerait de ce fait un mode de fonctionnement adéquat face au nouveau contexte d'environnement.

Quoique cette logique soit une manière tout à fait convenable de faire avancer un projet stratégique dans un contexte changeant, elle ne semble pas non plus totalement satisfaisante. En effet, un ensemble de critiques s'élevèrent pour relever des insuffisances, ou à tout le moins des précautions particulières à prendre. L'essentiel de l'argumentation sur ces insuffisances portent sur la cohérence de cette façon de procéder par rapport à la nécessité d'anticipation ou de volonté stratégique dans toute organisation.

En effet à travers cette logique, les stratégies sont utilement reanalysées et modifiées pendant leur implantation. Mais la formulation stratégique s'y fait en revanche très souvent au travers de négociations et marchandages avec les divers groupes d'intérêts internes et externes. Dans ce cadre, les stratégies sont adoptées finalement parce qu'acceptables à la fois par ceux qui influencent la décision et ceux qui l'implantent. Elle comporte donc relativement trop de jeu politique.

De plus, malgré l'incertitude croissante, l'entreprise doit tout de même avoir un cap bien identifié au départ. Or la démarche incrémentale encourage à ne pas fixer les objectifs à atteindre à l'avance, si bien qu'elle

procède par une définition conjointe des objectifs et des solutions opérationnelles. Elle agit plus dans une perspective d'amélioration permanente de la solution existante. Si bien que même si elle permet de faciliter certaines adaptations aux variations d'environnement qui sont peu importantes, elle ne fournit que difficilement des réponses adéquates aux véritables mutations que nécessitent de réels changements de direction stratégique (Miller & Friesen, 80)¹. Au total, cette logique quoiqu'affranchie des limites de la rigueur analytique de la démarche rationnelle, donne malheureusement l'impression de laisser trop de place au compromis, voire à la chance.

1-1-3. Les limites du contrôle de gestion traditionnel

Le contrôle de gestion a été appréhendé par le passé visiblement comme un outil d'aide au pilotage économique et de mise en œuvre efficace de la stratégie. Pour Anthony (1965)², il avait pour mission principale d'assurer l'efficacité et le respect du plan. Une telle approche de contrôle, cohérente avec les situations de forte croissance et de stabilité d'environnement est apparue de plus en plus inadaptée ces dernières années.

Dans cette acception, la séquence Plan-Budget-Contrôle du suivi de la mise en œuvre de la stratégie était cohérente avec la pratique budgétaire et le suivi des détails, car elle couvrait une période annuelle d'un plan stable. Ce qui justifiait aussi, par la même occasion, un ensemble de rapports analytiques et de tableaux de bords pour le suivi au mois le mois de la progression budgétaire.

¹ Miller D. & Friesen P. H. (1980) : Momentum and revolution in organizational adaptation; *Academy of Management Review*, 23/4 décembre.

² Anthony R. (1965) : op. cité

Techniquement, le fonctionnement de ces systèmes de contrôle reposait pour l'essentiel sur les points suivants :

a/ l'usage quasi excessif des calculs financiers de court terme comme moyens d'alimentation en informations pour mesurer les performances et évaluer les dérives. Or cette pratique dévierait l'attention des managers des activités fondamentalement créatrices de valeur (Dent,90)¹ pour la concentrer exclusivement sur les performances financières². Cette myopie managériale peut avoir pour conséquence la non exploitation des sources d'avantages compétitifs. Il en est de même en ce qui concerne le développement des capacités stratégiques et technologiques nécessaires au développement de moyen et long terme.

b/ des pressions budgétaires de court terme qui peuvent décourager la production de qualité car la rentabilité est souvent circonscrite à l'activité engagée et aux coûts directs, alors qu'une entreprise doit être appréciée dans son ensemble.

Plus spécialement, le contrôle budgétaire, exemple type de ce contrôle centré sur le suivi des profits ou autres objectifs financiers annuels, fait peu attention aux objectifs et critères qualitatifs qui pourraient être tout aussi importants pour le potentiel de moyen et long terme.

c/ un principe d'évaluation en vigueur dans ces systèmes, qui récompense les succès et punit les échecs. Comme conséquence, les responsables

¹ Dent J. (1990) : Strategy, organization and control : some possibilities for accounting research; Accounting Organization and Society, vol 15 1/2 .

² Ce comportement a été pour la plupart le fait des entreprises américaines, favorisé d'ailleurs par la pression des milieux boursiers comme le souligne Jean Loup Ardouin : Une nouvelle donne pour le contrôle de gestion, R.F.C. No 257- Juin 1994

cherchent souvent à se protéger de ce qui va moins bien. Ils sont amenés à amplifier les situations favorables au delà de la réalité. Les problèmes complexes et difficiles risquent donc d'être souvent traités de manière à diminuer leur importance.

Dans cette perspective, le contrôle de gestion apparaît donc comme un outil de maîtrise de la gestion à court terme, très faiblement orienté vers le pilotage stratégique. Or dans un contexte d'incertitude environnementale où prédominent désormais le flou et l'imprécision dans la perception des situations, les décideurs doivent s'orienter davantage vers l'usage d'un processus global de contrôle, souple, qui anticipe le futur.

Face aux nouvelles exigences de souplesse, d'adaptabilité, de rapidité dans la détection et l'intégration efficace des changements, la nécessité de reconstruire de nouvelles méthodes de contrôle de gestion en phase avec les nouvelles données d'environnement et de conduite stratégique est de plus en plus clairement reconnue (Kaplan, 84)¹.

Ces nouvelles orientations tentent par exemple de fournir à la comptabilité de gestion les moyens de disposer d'indicateurs de suivi stratégique² et de donner le sentiment au contrôleur de gestion de ne plus être uniquement assimilé "au comptable étriqué qui vient dire après la bataille pourquoi on a perdu de l'argent".

Bien sûr, une telle conception du contrôle de gestion est difficile à construire et pose des problèmes de consensus sur les systèmes qui la

¹ Kaplan R. S. (1984) : The evolution of management accounting ; The Accounting Review, vol LIX, n° 3

² Par exemple en termes de coûts, prix, revenus, part de marché, volume et profit relativement aux concurrents

supporteront. D'ailleurs l'ensemble des travaux qui ont emprunté cette voie a débouché sur une multiplicité de modèles normatifs et de propositions d'outils qui, pour l'instant, ont fait l'objet de très peu de travaux empiriques.

1-2 . Les dispositifs de contrôle stratégique

L'analyse de la littérature permet de mettre en évidence deux types de propositions : les unes, constituent des approches pragmatiques mais souvent simplistes, les autres correspondent à des modèles globaux et complets de contrôle stratégique, essentiellement conceptuels et dont l'opérationnalisation reste peu précise.

Le premier groupe met surtout en avant les moyens qui permettent d'imbriquer étroitement le stratégique et l'opérationnel, le court terme et le long terme mais en procédant de façon différenciée. Il se dégage de ces propositions un souci implicite de faire évoluer le contrôle de gestion au delà de la seule vision opérationnelle du court terme, vers une perspective de prise en compte intégrée de la dimension stratégique. Ces propositions sont pragmatiques mais paraissent trop simples pour rendre véritablement compte de l'ensemble des exigences du nouveau contexte d'environnement. En effet, les considérations financières et quantitatives y prédominent encore largement.

1-2-1. Des propositions pragmatiques, dont le champ d'action est relativement réduit.

Nous retiendrons dans cette thèse les trois propositions les plus marquantes de cette tendance: celles de P. Lorange (1984)¹, Camillus et Grant (1980)² et enfin de Hrebiniak et Joyce (1984)³.

¹ Lorange P. (1984) : Strategic control: some issues in making it operationnally useful; Boyden(ed.), Competitive Strategic Management, Prentice Hall, Englewood cliffs.

² Camillus J. & Grant J. (1980) : Operational planning : the integration of programming and budgeting; Academy of Management Review, no 5.

1-2-1-1. La démarche des budgets stratégiques et opérationnels (P. Lorange, Camillus et Grant)

Afin d'accorder une attention suffisante aux considérations stratégiques, des travaux tels ceux de Lorange (1984)¹ ou Camillus et Grant (1980)² ont proposé comme démarche, la gestion différenciée des budgets opérationnels et stratégiques au sein d'un seul processus de planification qui vise à faciliter l'intégration du stratégique dans l'opérationnel et les résultats financiers.

Dans ses travaux, P. Lorange (1984) a proposé plus simplement un fonctionnement de l'organisation, articulé sur deux types de budgets séparés:

- d'abord un budget spécifiquement stratégique en vue de soutenir le fonctionnement des activités stratégiques et des projets de l'entreprise. Le budget stratégique est modulaire et lié à l'existence même de la réalisation d'un projet bien identifié. Il est conçu pour supporter jusqu'à bonne fin ce dit projet dans ses incidences financières ;
- ensuite un budget opérationnel qui couvre l'ensemble des activités courantes de l'entreprise. Ce budget correspond à ce que l'on trouve

³ Hrebiniak L. & Joyce W. (1986) : The strategic importance of managing myopia; Sloan Management Review, 28/1.

¹ Lorange P. (1984) : op. cité

² Camillus J. & Grant G. (1980) : Operational planning : the integration of programming and budgeting ; Academy of Management Review, no 5.

habituellement dans les organisations et qui concerne le fonctionnement opérationnel de l'entreprise.

Les deux types de budget et les sources de financement qui leur correspondent doivent être gérés de façon différenciée car ils n'ont pas les mêmes perspectives ni les mêmes finalités. Cependant, ils doivent être appréhendés dans leur complémentarité pour supporter l'ensemble des activités.

En effet, une partie des charges occasionnées par les projets stratégiques a nécessairement des incidences opérationnelles. Inversement, l'opérationnel conditionne la préparation du stratégique. Adopter donc cette approche harmonieuse, c'est aussi s'inscrire dans une logique d'articulation court terme/long terme.

Quant à Camillus et Grant (1980)¹, ils proposent une autre démarche, toujours dans cette logique d'intégration des considérations stratégiques aux préoccupations du contrôle de gestion opérationnel. Cette démarche se compose de deux cycles : le cycle de planification stratégique et le cycle de planification opérationnelle comme le montre le schéma ci-après.

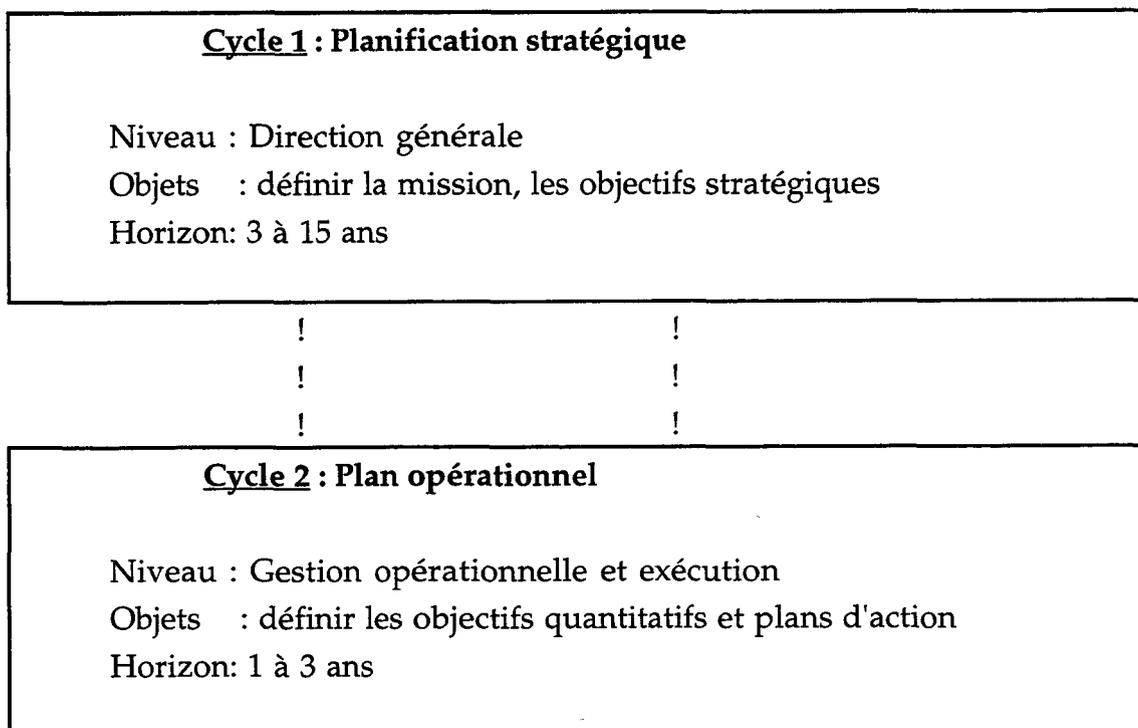


Schéma 3 : Démarche des budget stratégiques

a) Le cycle de planification stratégique (cycle 1) concerne les décisions de direction générale, qui ont pour objet la définition de la mission, des objectifs en termes de taux de changement des paramètres clés de l'entreprise. Ce sont en d'autres termes, les stratégies et les politiques qui

¹ Camillus J. & Grant G. (1980) : op. déjà cité.

articulent les hypothèses stratégiques de base. L'horizon de ces décisions se situe entre 3 et 5 ans.

b) Le cycle de planification opérationnelle (cycle 2) a pour objet quant à lui, la définition des objectifs quantitatifs en termes d'états financiers, de cibles et de réalisation. Il se situe au niveau de l'exécution et de la gestion opérationnelle. Il permet de faire germer les plans d'actions attendus pour atteindre les buts et développe des plans contingents d'actions. Son horizon décisionnel va de 1 à 3 ans.

Entre ces deux cycles, s'établissent des liens pour favoriser l'orientation du système d'attention des dirigeants vers les problèmes significatifs du long terme, lors de la réalisation des programmes de court terme.

Plus techniquement, le cycle 1 définit la cible, elle-même décomposable en objectifs intermédiaires, lesquels sont suivis au niveau du cycle 2.

La cohérence et l'intégration se fait sur la base d'évaluations annuelles qui s'ajoutent aux évaluations de performance des années antérieures. Ces performances sont mises en relation avec les objectifs stratégiques de long terme. Les corrections et recalibrages stratégiques éventuels se fondent en pratique sur la base d'un seuil limite de performance¹.

Dans une optique de systématisation de la gestion de ces corrections stratégiques, Ansoff, Eppink & Gomer (1979)² proposent d'ailleurs une méthode, basée sur ce type de seuil, qui permet de tirer parti des données d'exploitation à des fins stratégiques: ils suggèrent qu'à partir des données

¹ Ce seuil est déterminé à partir de l'ensemble des performances opérationnelles passées.

² Ansoff I., Eppink J. & Gomer H. (1979) : Management of strategic surprises and discontinuity: problem of managerial decisiveness; ISMEA, série S.G. n°1.

passées sur les écarts entre réalisations et prévisions de l'organisation, on puisse identifier des seuils à partir du jugement sur les impacts négatifs occasionnés par ceux-ci dans le passé. Ce système automatique permettrait ainsi de s'assurer de la consistance de la menace et éviterait les retards dans les décisions correctives, avec cependant une limite que note Koenig (1990)¹ : si le seuil est trop bas, le risque existe de signaler trop d'événements non intéressants, donc de lancer de fausses alarmes. Par contre, s'il n'est pas assez sensible, il risque de ne pas signaler certains événements à impact notable sur le devenir de l'organisation.

1-2-1-2 . L' approche de Hrebiniak & Joyce (1984)

Pour Hrebiniak et Joyce², plutôt que de se concentrer uniquement sur une gestion technique différenciée du court et du long terme, la réflexion devrait se positionner sur les comportements de gestion qui permettent une meilleure intégration de ces deux dimensions (court et long terme) dans la mise en œuvre de la stratégie. Précisant leur pensée, ils avancent qu'il s'agit en fait de déterminer une forme de rationalité de contrôle qui permette de prendre implicitement en compte l'intégration du court dans le long terme de l'entreprise.

S'appuyant sur les travaux conceptuels de Merchant (1982)³, ces deux auteurs posent comme préalable le choix d'un système de contrôle de gestion cohérent au contexte d'environnement complexe et dynamique.

¹ Koenig G. (1990): Management stratégique : manœuvres, tactiques, Nathan

² Hrebiniak L. & Joyce W. (1984) : Implementing strategy; Mc Millan N. Y.

³ Merchant K. (1982) : The control of function management ; Sloan Management Review, summer .

Selon les analyses de Merchant (1982), la pertinence d'un système de contrôle de gestion dépend de deux facteurs : la capacité à mesurer les résultats d'une part, la connaissance préalable des actions managériales spécifiques et nécessaires à la conduite de l'organisation d'autre part.

Dans un contexte d'environnement à haut degré d'incertitude, la capacité à mesurer les résultats est plus ou moins faible, d'autant plus faible que ceux-ci concernent le long terme. De la même façon, la turbulence de l'environnement conduit elle aussi nécessairement à une faible connaissance des actions à mener.

Le tableau ci-après synthétise la nature des systèmes de contrôle de gestion cohérents avec chaque contexte.

| | | <u>Capacité à mesurer les résultats</u> | |
|---|------------|---|---------------------------|
| | | Elevée | Faible |
| <u>Connaissance des actions spécifiques</u> | Excellente | Contrôle sur les actions ou sur les résultats | contrôle sur les actions |
| | Faible | Contrôle par les résultats | Contrôle par le personnel |

Schéma 4 : Typologie de la nature du contrôle , d'après K. Merchant: The control function of management; Sloan Management Review, Summer 1982

Pour Hrebiniak et Joyce, le contrôle stratégique correspond aux systèmes de contrôle par les résultats ou par le personnel. Les moyens de mise en œuvre

effective d'un tel contrôle stratégique passent soit par l'évaluation des actions des dirigeants à travers le résultat final de long terme si cela est possible, soit à travers une sélection ou une professionnalisation des acteurs aux normes et standards du métier¹ pour ce qui est du cas contraire, c'est-à-dire le contrôle par le personnel.

Ces auteurs avancent ensuite que les modalités techniques de fonctionnement d'un tel contrôle stratégique repose sur trois piliers (surtout pour le contrôle par les résultats) :

a) D'abord, une évaluation des contributions opérationnelles annuelles aux objectifs stratégiques. Cette évaluation des contributions passe par la mise en place d'un système de récompenses immédiat de la réflexion à long terme comme le synthétise l'ensemble des mécanismes proposés ci-dessous.

1- mise en place de bonus de plans : il serait constitué par exemple d'un ensemble de repères en dessous desquels une proportion du gain est reporté à un paiement conditionnel sur le futur.

2- d'autres critères tels la part de marché, la croissance relative de la part de marché, ... et autres indicateurs liés aux attentes stratégiques cohérents avec le long terme sont aussi utiles pour évaluer la contribution.

b) Ensuite, une inclusion de la réflexion de long terme dans l'évaluation court terme, à travers une approche de gestion différenciée des budgets

¹ Ce type de contrôle s'apparente à ce que Ouchi a appelé le contrôle par le clan.

opérationnels et stratégiques telle que Camillus et Grant (1980)¹ la préconisent par exemple.

c) Enfin, la contribution à la création d'une variété² qui rende possible la flexibilité nécessaire à l'adaptation, et qui soit de nature à supporter les contingences et les chocs exogènes non prévus.

¹ Camillus J. et Grant G. (1980) : op. déjà cité

² C'est la capacité à s'adapter à un nombre important d'évènements non prévus, ni prévisibles (Burton R. M. : Variety in strategic planning : an alternative to the solving approach; Columbia Journal of World Business. Winter, 1984).

1-2-2. Des modèles de contrôle stratégique plus complets et globaux mais non véritablement opérationnels.

Les propositions de ce second groupe tranchent avec les approches pragmatiques précédentes par leur originalité conceptuelle. Pour l'ensemble de ces modèles, le contrôle stratégique ne doit pas se réduire à une simple quantification de l'orientation stratégique, ni même se limiter à la recherche d'une meilleure intégration du stratégique à l'opérationnel au moyen d'approches essentiellement quantitatives. En fait, il s'agit surtout de définir un processus de programmation stratégique en exprimant le cheminement vers la cible finale afin de créer un véritable changement dans les rapports entretenus par l'organisation avec ses plans, au sein d'un cadre conceptuel de recoordination et de reformulation des stratégies.

Ces modèles offrent un cadre analytique de la mise en œuvre des adaptations et réajustements en réaction aux imprévus, en soulignant le côté inter activité de la rationalité. De façon incidente ils supposent une logique d'action et une conception de dispositifs de vigilance de façon à attirer l'attention des responsables en prise avec le changement, sur la validité des hypothèses qui fondent la stratégie retenue.

Nous retiendrons pour cette thèse un modèle normatif (celui de Ruefli et Sarrazin) et un modèle de portée organisationnelle plus générale (celui de Schreyögg et Steinmann).

1-2-2-1. Le modèle de Ruefli et Sarrazin

Le modèle proposé par Ruefli et Sarrazin (1981)¹ est un modèle analytique très structuré qui ambitionne de dépasser la simple approche réactive. Il s'annonce comme une synthèse de la plupart des caractéristiques de la planification stratégique (la prévision) et de l'approche réactive antiplanification (vision incrémentale) comme le décrit le schéma ci-après, en prenant pour postulat de départ la faiblesse de l'emprise directe de l'entreprise sur l'environnement.

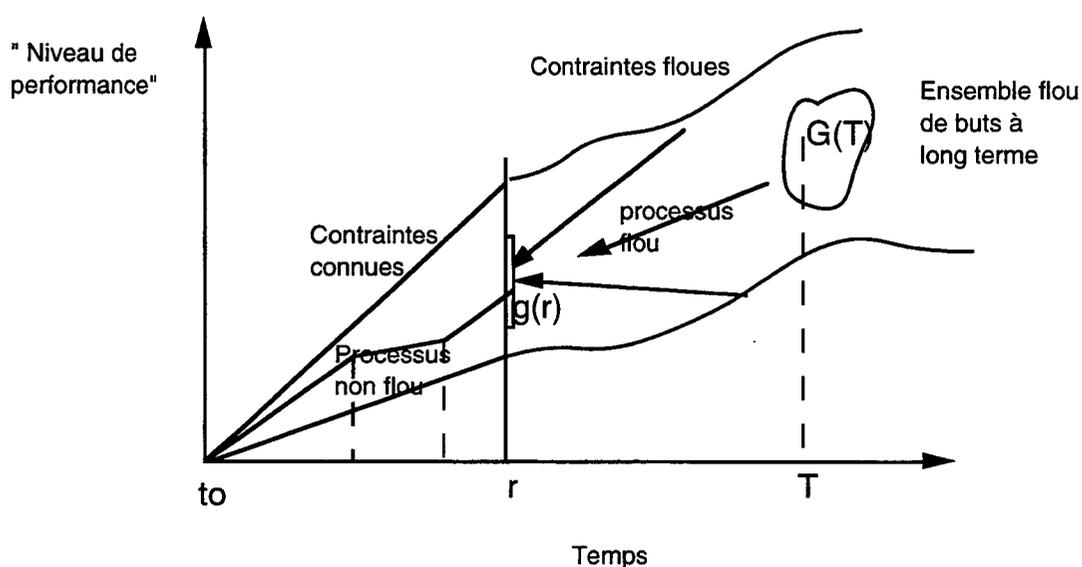


Schéma 5 Le modèle de Sarrazin & Ruefli

¹ Ruefli T. & Sarrazin J. (1981) : Strategic control of corporate development under ambiguous circumstances; Management Science, 27/10.

Le principe du modèle :

En prenant une décision à une date t_0 pour atteindre des objectifs de long terme à une étape T , il est certes préférable de disposer de toute l'information sur les facteurs de l'environnement. Cependant comme l'exhaustivité de cette information est illusoire, il est utile de prévoir dans le processus de progression vers la cible de long terme, un ensemble d'étapes décisionnelles aux points d'irréversibilité de l'environnement. Ce mode de fonctionnement garantirait le respect des buts par rapport à l'environnement actuel, et non plus par rapport aux buts prévisionnels.

Dans ce modèle, r est le nombre des premières périodes et des contraintes qui apparaissent comme bien définies et bien comprises. En revanche, entre $r+1$ et T , les contraintes sont floues et le problème décisionnel y est donc indéfini.

L'évolution vers T se fera donc progressivement à travers ce que les auteurs de ce modèle appellent des "fenêtres de développement stratégiques" qui sont les points de passage du flou au précis via un processus de transformation $g(r)$. Ce processus engendre progressivement la définition d'une série d'objectifs intermédiaires qui traduisent l'évolution vers les objectifs de long terme. Ces objectifs intermédiaires procèdent techniquement du partitionnement de l'environnement, en s'appuyant sur le raisonnement selon lequel plus on est éloigné de T , plus on considère qu'il peut y avoir une remise en cause possible des choix stratégiques.

En effet, entre r et T , les décisions sont associées à une faible connaissance des évolutions possibles et par conséquent, sont considérées a priori comme modifiables. En revanche, entre t_0 et r , l'entreprise dispose d'une meilleure

connaissance des contraintes et événements concernant le futur immédiat (court terme), et fixe donc une étape intermédiaire.

Ce modèle ambitionne de replacer le contrôle stratégique dans un cadre théorique étendu.

Il pose par principe qu'il n'est plus nécessaire d'avoir au départ, une connaissance précise des buts à long terme, de même que l'information nécessaire à la réalisation de ceux-ci.

Ensuite, il spécifie davantage les liens entre le processus de transformation des contraintes et des objectifs stratégiques (de long terme) flous, en éléments de certitude via des objectifs intermédiaires dont la réalisation permet d'apprécier l'évolution de l'organisation vers le long terme.

Enfin, ce modèle reconnaît explicitement qu'en environnement très changeant, les décisions stratégiques ne sont pas considérées comme données et irréversibles. Cela implique que le contrôle au niveau stratégique n'a pas pour mission de répondre à la question suivante: "*avons-nous fait les bons choix stratégiques à l'époque de la décision?*", mais plutôt à celle-ci: "*comment pouvons-nous mieux faire aujourd'hui et dans le futur immédiat compte tenu des informations dont nous disposons?*".

Cette approche privilégie le respect des buts à long terme souhaités aujourd'hui au lieu de ceux établis par rapport aux plans dans le passé. Les actions correctives qui en découlent sont alors faites en référence à toutes les activités de l'organisation et non seulement à un ensemble de décisions stratégiques spécifiques initiales.

1-2-2-2. Le modèle de Schreyögg & Steinmann (1987)

Selon Schreyögg et Steinmann (1987)¹, après avoir défini les objectifs stratégiques, la meilleure façon de procéder en contexte d'environnement incertain, c'est de formuler des prémisses.

Comme le montre le schéma ci-contre, le modèle de Schreyögg & Steinmann repose sur trois étapes.

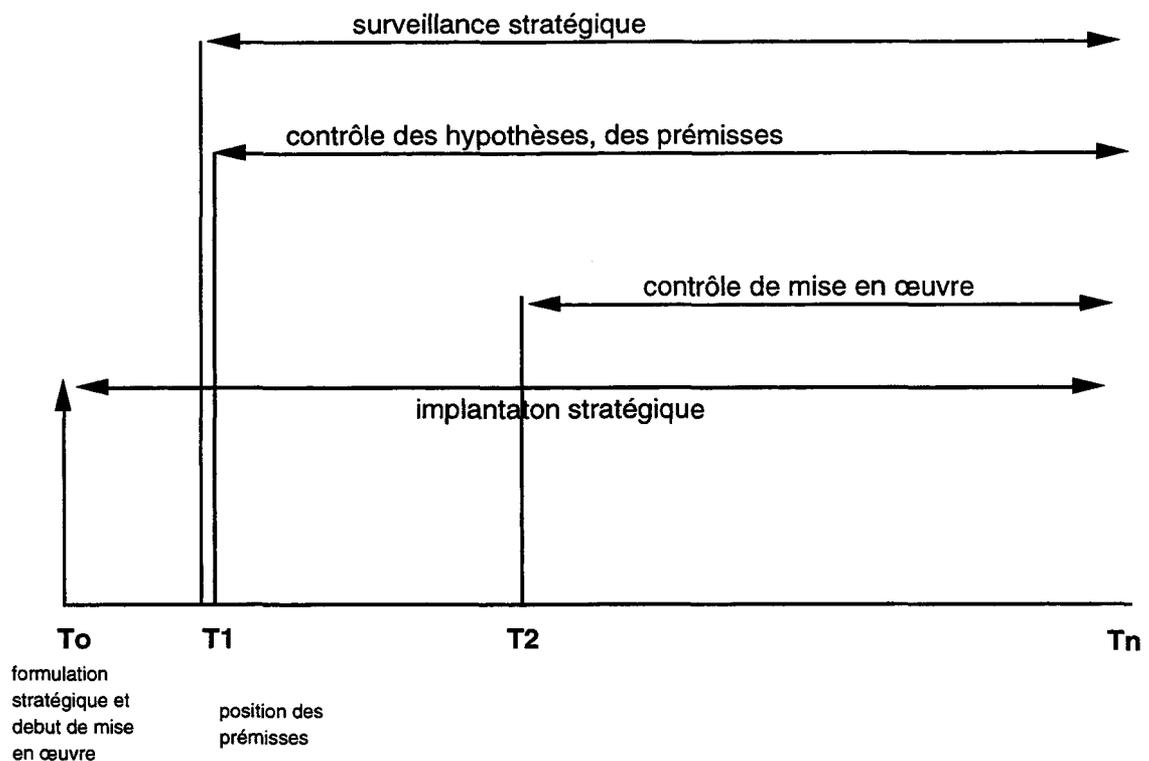


Schéma 6 : Le diagramme de Schreyögg & Steinmann

¹ Schreyögg G. & Steinmann H. (1987) : Strategic control : a new perspective; Academy of Management Reviews, 12/1.

- **1ère étape**

to, date de formulation de la stratégie, est le point de départ du processus. Cette formulation concerne par exemple le choix d'un domaine d'activité stratégique, premier maillon de la séquence des décisions stratégiques. Ce choix se fait naturellement sur la base d'hypothèses stratégiques fondamentales qui sont généralement reliées à leur tour à des critères similaires à ceux de la segmentation, de l'attrait de l'activité ou des facteurs clés de succès stratégiques.

- **2è étape**

A une date t_1 , commence le contrôle de la première prémisse, contrôle qui accompagnera d'ailleurs toutes les autres étapes successives de sélection de prémisses. Ce contrôle consiste en particulier à évaluer la validité de celles-ci par le biais des départements pourvoyeurs d'informations¹. Il peut aussi se faire sur la base d'un ensemble de repères stratégiques², par rapport aux hypothèses stratégiques³, ou à travers la spécification des objectifs et contributions aux buts et objectifs généraux.

¹ Exemple, la force de vente pour les produits des concurrents.

² Il peut s'agir de retenir des éléments tels les nouveaux produits à sortir à des moments donnés, la satisfaction des clients et le niveau de qualité des produits, le calendrier des acquisitions...

³ Les hypothèses stratégiques à contrôler pourraient être du type hypothèses sur l'évolution prévisionnelle du taux d'inflation, des taux d'intérêt, de la législation, sur la nature de la compétition ou encore la part relative de marché à atteindre à une date donnée par rapport aux concurrents dans les segments sélectionnés.

Ces prémisses sont donc établies par rapport à des étapes ou objectifs intermédiaires eux-mêmes situés aux points critiques du développement stratégique, c'est-à-dire là où sont généralement identifiés les points forts d'engagements des ressources. La réalisation de ces prémisses conditionnera l'atteinte des objectifs stratégiques de long terme.

- **3^e étape : le contrôle de la mise en œuvre stratégique**

Cette étape a pour but de procurer l'information sur l'effet des actions de gestion opérationnelle et s'apparente à un contrôle classique. L'information, de source essentiellement interne qui en est issue permet ainsi d'apprécier comment le cours stratégique peut être changé à la lumière des événements passés.

- **La surveillance stratégique**

A la différence des deux dernières étapes orientées contrôle, cette activité a une mission particulière et couvre l'ensemble du processus. Elle débute dès la position de la première prémisse et se justifie par le fait que des signaux non initialement perçus peuvent ultérieurement provoquer un glissement ou une dérive dans la validité des hypothèses.

Cette surveillance stratégique a pour mission de procurer un large éventail de données en jouant le rôle de radar informationnel. Ce qui permet ensuite d'intégrer progressivement et de façon précoce les signaux faibles afin que ceux-ci soient éventuellement pris en compte dans le système d'informations stratégiques¹.

¹ Il faut préciser que les données de cette surveillance stratégique ne visent pas a priori la modification de la stratégie, mais plutôt la création d'informations qui serviront à

Le tableau ci-contre résume les différentes caractéristiques des 3 étapes de fonctionnement de ce modèle.

| <i>Les 3 étapes du processus</i> | | | | |
|---|---|--|--|---|
| <u>Phases</u> | T0: Choix stratégiques et implantation | T1: Contrôle de prémisses | T2: Contrôle de mise en oeuvre | dès T1: Surveillance stratégique |
| <u>Objectifs</u> | | Maintenir la validité des prémisses et la stratégie pertinente | Suivre l'efficacité des actions courantes et leur impact | Détecter de façon précoce les changements d'environnement |
| <u>Procédures</u> | | Enoncé des prémisses, évaluation des hypothèses | Suivi de la réalisation des objectifs intermédiaires | Scanning, veille stratégique |
| <u>Degré de focalisation de l'information</u> | | Elevé | Elevé | Modéré/diffus |
| <u>Sources de l'information</u> | | Multiples | Classiques et internes | Multiples |
| <u>Nature des Informations</u> | | Données prévisionnelles | Données comptables et financières | Externes, internes personnelles et impersonnelles |
| <u>Personnel impliqué</u> | | Staff interne, spécialistes et consultants | Contrôleur de gestion | Personnel spécialisé (moniteur d'environnement, ...) |

Tableau 1 : Synthèse du fonctionnement du modèle de C.S de Schreyögg & Steinmann (1987)

sauvegarder celle-ci dans la mesure du possible, en identifiant très tôt les menaces qui pèsent sur elle.

Au delà de cette présentation, Schreyögg et Steinmann exposent certaines conditions comportementales et organisationnelles nécessaires au bon fonctionnement de leur modèle .

D'un point de vue comportemental, certaines qualités sont requises des acteurs qui sont au centre de ce dispositif. Elles sont soit de nature individuelle, soit de nature collective. Pour l'essentiel, les acteurs doivent tolérer l'ambiguïté et la frustration de façon à pouvoir accepter les remises en cause, ou apprécier eux-mêmes les erreurs. De plus, ils doivent faire preuve d'indépendance d'esprit afin de résister aux pressions invisibles telles que les décrit Janis (1972)¹, c'est-à-dire les pensées de groupe et la loyauté vis-à-vis de la coalition dominante. Il faut donc être préparé à rompre avec sa propre culture, être prêt à désapprendre comme le soulignent aussi Nystrom, Starbuck et al. (1984)².

Pour y parvenir, Shrivastava & Grant (1985)³ proposent aussi de créer et de maintenir dans l'organisation un climat facilitant la communication et l'expérimentation, et surtout l'expression d'une pluralité de points de vue.

D'un point de vue organisationnel, certains processus de traitement d'information liés au modèle doivent être formalisés, notamment ceux qui concernent le contrôle de mise en œuvre stratégique de l'étape no 3.

Par contre, d'autres ne seront que modérément formalisés. Ce sont les processus d'acquisition de données pour le contrôle des prémisses, pour

¹ Janis I. L. (1972) : Victims of group thinks; Boston : Houghton Mifflin

² Nystrom P. & Starbuck C. K. (1984) : To avoid organizational crisis, unlearn; *Organizational Dynamics*, 12/4

³ Shrivastava P. & Grant J. (1985) : Empirical derived models of strategic decision making process; *Strategic management Journal*, Winter.

lesquelles un minimum de règles de conduite est néanmoins nécessaire pour orienter leur contrôle (par exemple, la liste des hypothèses critiques et la définition des seuils critiques). Une formalisation légère devrait donc faciliter l'acquisition des données à travers la surveillance stratégique. Il est cependant souhaitable que cette fonction de surveillance soit confiée à un département spécialisé.

Ces modèles généraux de contrôle stratégique ont l'avantage de correspondre à des visions élargies et souples mais apparaissent comme peu opérationnels. C'est ce que l'on peut déduire des travaux empiriques qui ont tenté d'établir le constat des pratiques.

1-3 . Les travaux empiriques sur la pratique du contrôle stratégique

Les recherches empiriques sur le sujet vont dans deux principales directions. La première regroupe les travaux qui font le constat de la pratique par rapport aux modèles et concepts de contrôle stratégique préconisés par la littérature, tandis que la seconde insiste davantage sur l'examen des relations directes entre le contrôle de gestion et la stratégie développée. Concernant cette seconde direction, il nous paraît plus explicite de citer ici Simons (1990, p.127)¹ : "De façon surprenante, on sait très peu de choses sur les incidences de la stratégie sur la nature et la forme du contrôle de gestion à mettre en œuvre. De la même façon, on ne s'est encore que trop peu interrogé sur la question de savoir comment les systèmes de contrôle affectent la formation de la stratégie".

1-3-1 . Les constats de la pratique par rapport aux modèles de contrôle stratégique

Dès 1979,² procède à une observation des pratiques courantes de gestion stratégique dans de grandes entreprises européennes (Britanniques, Françaises et Allemandes) pour conclure que la planification à long terme, et dans de nombreux cas, la planification stratégique existe dans la majorité de ces entreprises. Cependant, lorsqu'on analyse cette pratique au niveau des dirigeants, on constate à l'évidence qu'il n'existe pas de systèmes de contrôle pour de tels processus.

¹ Simons R. (1990) : The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives; *Accounting, Organization and Society*, 15/1,2

² Horovitz J. (1979) : Strategic control: a new task for top management; *Long Range Planning*, 12/3.

En 1984, les conclusions d'une recherche de Lorange & Murphy¹ rejoignent d'une certaine manière ce point de vue, à l'issue d'une étude sur des entreprises Américaines : " il y a une difficulté systématique majeure à laquelle beaucoup de sociétés sont confrontées aujourd'hui. Elle concerne le développement de critères utiles d'évaluation des performances individuelles des responsables d'activités stratégiques d'abord, ensuite de la mesure et du suivi du long terme".

De leur côté, Goold & Campbell (1987)² avancent qu'il y a très peu d'entreprises, parmi celles qui emploient un style contrôle stratégique, à avoir réussi à définir avec succès et utilisé efficacement des repères stratégiques explicites.

Goold & Quinn (1988)³ ont confirmé les conclusions ci-dessus par des recherches plus récentes. En effet, une étude sur les 200 plus grandes entreprises britanniques a révélé qu'un petit nombre, soit 11 % des sociétés étudiées proclament employer des systèmes de contrôle stratégique.

Ces constats d'emploi très limités des dispositifs de contrôle stratégique contrastent avec la littérature qui tend à démontrer les avantages de tels processus.

¹ Lorange P. & Murphy D. (1984) : Considerations in implementing strategic control; Journal of Business Strategy, no 4.

² Goold M. & Campbell A. (1987) : Strategy and styles : the role of centre in managing diversified corporations; Basil Blackwell

³ Goold M. & Quinn J. (1988) : Strategic control, a survey of current practice; WP Ashridge Strategic Management Centre, London.

I-3-2 . Les relations entre le contrôle et la stratégie : des travaux encore relativement peu développés

Ces travaux se sont intéressés aux impacts que la stratégie poursuivie peut avoir sur la conception et le mode de fonctionnement des systèmes de contrôle, ou inversement, l'impact de ces systèmes sur les choix ou les orientations stratégiques (Dent, 90)¹ de l'entreprise. Le contrôle est donc appréhendé dans ces travaux, soit comme vecteur de la mise en œuvre de la stratégie décidée, soit comme facteur d'orientation des choix stratégiques.

1-3-2-1 . Le contrôle de gestion, vecteur de mise en œuvre de la stratégie.

Dès lors que le contrôle de gestion est considéré comme un vecteur de la mise en œuvre de la stratégie, la question que se posent les observateurs est celle de savoir quels sont les systèmes de contrôle les plus adaptés au suivi des différents types de stratégies concurrentielles.

Dans l'esprit des conceptions d'Anthony, lequel voit le contrôle de gestion comme outil de déclinaison des stratégies, cette voie de recherche a ceci de particulier qu'elle essaie de mettre en relief la nécessité d'un couplage plus direct, dynamique et simultané de la stratégie générique déployée avec les systèmes de contrôle de gestion qui les accompagnent.

¹ Dent J. (1990) : op. déjà cité.

Ainsi, Khandwalla réalise en 1972¹ une étude sur les relations entre la nature de la concurrence et l'usage de systèmes sophistiqués de contrôle de gestion. Cette étude fut réalisée sur 92 entreprises industrielles dans des secteurs très différents.

Dans son étude, il montre que la compétition était axée soit sur le prix, soit sur des actions marketing (distribution) ou sur la qualité de la production. Le degré de sophistication des outils de contrôle de gestion mis en œuvre reflétait une utilisation simultanée d'outils complexes tels les techniques de coûts standards, l'analyse de la variance, le coût marginal pour fixer les prix, les budgets flexibles, l'audit interne, le contrôle de la qualité et de la production par la statistique et la recherche opérationnelle.

Les observations de Khandwalla tendent tout d'abord à montrer que l'usage des systèmes sophistiqués de contrôle de gestion s'accroît avec l'intensité de la concurrence, du moins chez les entreprises efficaces. Par ailleurs, l'orientation de ces systèmes de contrôle est fonction de la stratégie concurrentielle poursuivie et de la nature du jeu concurrentiel : une stratégie de compétition basée sur le prix semble requérir des systèmes de contrôle moins sophistiqués qu'une stratégie fondée sur la qualité de la production.

De façon analogue, Miller & Friesen (1982)², étudient les relations entre les stratégies, "*entrepreneurial*" et "*conservative*", qui correspondent à des attitudes opposées en matière d'animation et de prise de risque.

¹ Khandwalla P. N. (1972) : The effect of different types of competition on the use of management control; *Journal of Accounting Research*, 275/285.

² Miller D. & Friesen P. H. (1982) : Innovation in conservative and entrepreneurial firms : Two models of strategic momentum; *Strategic Management Journal*, vol 3.

Ils constatent que le contrôle de gestion est utilisé différemment selon qu'il s'inscrit dans ou tel type de comportement stratégique, notamment s'agissant de l'innovation : Tandis que les firmes "*conservatrices*" s'appuieraient sur les systèmes formalisés de contrôle pour amplifier la découverte d'opportunités, (ceux-ci permettraient de signaler par exemple plus rapidement les résultats déclinants afin de motiver précocement la recherche d'innovation), à l'opposé un usage accru de ces systèmes pour les entreprises type "*entrepreneurial* ", permettrait de limiter l'excès innovatif des acteurs.

Enfin, pour sa part, Simons (1987)¹ a entrepris d'examiner la nature et la forme des systèmes de contrôle de gestion² déployés par les entreprises selon les stratégies génériques adoptées. Ses recherches s'appuient sur la typologie des comportements stratégiques de Miles & Snow (1978)³ et classent les entreprises en défenseur et prospecteur⁵, pour analyser leurs systèmes de contrôle de gestion. Par hypothèse, le système de contrôle d'une organisation doit être en cohérence avec le comportement stratégique développé et doit être surtout déterminé par celui-ci.

¹ Simons R. (1987) : Accounting control systems and business strategy, an empirical analysis; *Accounting, Organization and Society*, 12/4.

² Pour Simons (87, p. 358), le contrôle de gestion est un ensemble formalisé de procédures et de systèmes qui utilisent l'information pour maintenir ou modifier le cadre d'une activité organisationnelle. Ces systèmes comprennent des systèmes de planification, de reporting et de suivi de procédures.

³ Miles R. E. & Snow C. C. (1978): op. cité.

⁵ Les prospecteurs sont dans un environnement où le taux de changement des lignes de produits et les opportunités de nouveaux marchés se renouvellent complètement de façon fréquente.

Les premières observations de Simons (1987) montrent que les défenseurs ont tendance à utiliser beaucoup plus le contrôle par les coûts et à surveiller davantage le degré d'atteinte des objectifs stratégiques tandis que les prospecteurs sont davantage préoccupés par l'observation de l'environnement, de façon à déceler les nouvelles opportunités. La planification est dans ce dernier cas plus diffuse et la mesure des performances y est plus subjective.

Les prospecteurs efficaces font davantage usage des données prévisionnelles et mettent moins l'accent sur le contrôle des coûts. Il semble qu'ils utilisent donc leurs systèmes de contrôle de façon intensive pour surveiller l'environnement.

1-3-2-2 . Le contrôle de gestion, facteur d'orientation de la stratégie.

Cette seconde orientation de recherche recentre les investigations sur le rôle du contrôle de gestion comme " moteur" des processus de formation de la stratégie dans le cadre des relations contrôle de gestion/stratégie. Au delà de la mise en oeuvre efficace de la stratégie, le contrôle de gestion est ici appréhendé pour le moins comme un facteur de réussite et d'équilibre de la stratégie (Pethia et Sais,78)¹ et surtout comme facteur de définition de celle-ci.

Dans ses travaux plus récents, Simons (1990)² insiste d'ailleurs sur l'importance d'une réflexion à mener sur le rôle direct (si celui-ci existe) de la nature et des formes des systèmes de contrôle de gestion dans la compétitivité d'une entreprise. Pour lui, le système de contrôle de gestion est au cœur du processus même de formation de la stratégie et ne peut être réduit à un simple outil de mise en oeuvre d'une stratégie préalablement définie.

Simons approfondit cette idée en présentant ce qu'il appelle "modèle interactif" de contrôle de gestion. Ce modèle, auquel correspond le suivi d'un fonctionnement récursif des systèmes de contrôle de gestion où formulation et mise en oeuvre de la stratégie sont étroitement imbriquées, sera présenté par la suite.

¹ Pethia R. F. & Sais M. (1978) : Metalevel product portofolio analysis: an enrichment of strategic planning suggested by organization theory; *International Studies of Management and Organization*, 8/4.

² Simons R. (1990) : The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives; *Accounting, Organization and Society*; 15/1,2.

D'un point de vue empirique, Govindarajan & Gupta (1985)¹ ont également étudié cette perspective mais de façon quelque peu partielle. Ils ont étudié les relations entre la stratégie du siège et un aspect du contrôle de gestion, en l'occurrence les primes de rémunération. Ils en ont conclu que pour intéresser les dirigeants aux faits stratégiques, leur évaluation devait plus s'appuyer sur les aspects subjectifs (par exemple le contexte, les contraintes qui ont prévalu lors de leurs actions), au lieu de s'enfermer dans un calcul formalisé, technique et systématique de primes. La prise en compte des aspects subjectifs serait en tout cas plus efficace pour élever le niveau de motivation dans les entreprises ayant adopté des stratégies d'expansion et de croissance.

¹ Govindarajan V. & Gupta A. (1985) : Linking control systems to business unit strategy : impact on performance; *Accounting, Organization and Society*, n°1.

Section 2. La signification de la littérature sur le contrôle stratégique : nature du message diffusé

L'essentiel du message véhiculé dans la littérature relative au contrôle stratégique s'appuie sur l'idée suivante: un projet stratégique échoue en général si sa structure est conçue sur une base d'hypothèses non pertinentes. Mais il le peut également, quoique conçu sur la base d'hypothèses justes au départ, dès lors que celles-ci sont très rapidement rendues caduques par l'instabilité l'environnement.

La mission des processus de contrôle stratégique qui en résulte consiste à permettre aux entreprises d'éviter de persévérer dans des directions stratégiques erronées, d'éviter la détection trop tardive des dérives et de piloter la stratégie d'une façon cohérente avec les évolutions de l'environnement.

Plus précisément, la synthèse de cette littérature permet de relever l'essentiel du message diffusé en quelques points :

- le contrôle stratégique est présenté comme un chaînon jusque là manquant au contrôle d'entreprise, au moins un nouvel outil de contrôle de gestion,
- c'est un contrôle qui est essentiellement d'esprit anticipatif ou de type "feedforward",
- c'est un contrôle auquel s'associe une certaine conception de processus de formation de la stratégie¹ .

¹ Nous faisons référence aux processus de planification stratégique et de logique incrémentale

2-1 . Le contrôle stratégique, chaînon manquant au contrôle d'entreprise

Si par le passé, il était acceptable de ne développer qu'un contrôle de logique court terme comme le fait le contrôle budgétaire, la performance de court terme ne garantit plus forcément aujourd'hui le succès dans le long terme¹. Cette situation impose donc au contrôle de gestion de se doter de dispositifs spécifiques et appropriés qui permettraient de suivre et contrôler directement en continu les stratégies dans le long terme.

L'absence de dispositifs spécifiques, donc de contrôle stratégique transparaît de façon plus évidente dès qu'on se réfère à la typologie déjà ancienne d'Anthony (1965), qui retenait trois types d'activités dans une organisation : les activités de direction, celles d'encadrement et enfin celles d'exécution.

A chacune d'entre elles, était associé des dispositifs ou outils managériaux tels la planification stratégique, le contrôle de gestion, le contrôle d'exécution comme le synthétise le tableau suivant.

| <u>Niveaux d'activité</u> | <u>Outils managériaux</u> |
|---------------------------|---------------------------|
| Activités des dirigeants | Planification stratégique |
| Activités d'encadrement | Contrôle de gestion |
| Activités opérationnelles | Contrôle d'exécution |

Tableau 2 : Contrôle stratégique, chaînon manquant aux outils classiques de contrôle (1ère approche)

¹ Comme nous l'avons déjà évoqué au début de cette thèse, un contrôle de logique court terme peut occasionner un risque de "myopie" qui pourrait détourner l'attention des gestionnaires des considérations stratégiques.

L'activité des dirigeants consiste essentiellement à procéder de façon volontaire aux choix des domaines d'activités stratégiques (marchés/produits) et à programmer celles-ci de façon à atteindre les objectifs de moyen long terme compte tenu des ressources et des évolutions probables de l'environnement. C'est donc une activité de planification stratégique essentiellement tournée vers l'extérieur, qui porte sur une transaction avec l'environnement.

Elle se traduit généralement par une formulation stratégique à espace de temps d'environ 3 à 5 ans. Utilisée au niveau de la direction générale, elle s'appuie dans la pratique sur des procédures et des outils sophistiqués et aboutit à un plan d'actions à exécuter au niveau opérationnel.

Dans ce schéma, l'activité de planification stratégique au niveau des dirigeants apparaît sans que son contrôle soit explicitement posé. Le contexte d'environnement relativement "paisible" qui prévalait à l'époque pourrait justifier cette omission. Depuis, la position d'Anthony (1988)¹ a évolué pour reconnaître une certaine importance du contrôle à tous les niveaux d'activités comme le présente le tableau ci-après².

¹ Anthony R. (1988) : *The management control function*; Harvard Business School Press, Boston Mass.

² Ce tableau s'inspire d'une adaptation de M.S. Wilson (1991) : *Corporate strategy and management control*; *International Review of Strategic Management*, ed. Hussey.

| | | | |
|-------------------------------|---------------------------|---------------------|----------------------|
| Activités de prévision (en %) | 80 | 50 | 20 |
| Activités de contrôle en (%) | 20 | 50 | 80 |
| | Planification stratégique | Contrôle de gestion | Contrôle d'exécution |

Tableau 3 : Importance du contrôle au sein des processus de gestion

Sans toutefois révolutionner la première vision, il est donc apparu un peu plus explicitement dans ces travaux la nécessité d'intégrer une part de contrôle à tous les niveaux de gestion. Cette nécessité est désormais plus affirmée dans les travaux directement centrés sur le contrôle stratégique .

La planification stratégique et son contrôle doivent désormais être présentés comme "les deux faces d'une même pièce" comme le soulignent Lorange, Scott Morton, Goshal (1986)¹.

En environnement changeant, le contrôle stratégique doit coupler étroitement l'opérationnel et le stratégique. C'est-à-dire que toute décision opérationnelle doit être systématiquement analysée en perspective stratégique, de même que le processus de formulation de la stratégie doit se dérouler soit à périodicité élevée, soit correspondre à une mise sous tension quasi permanente .

¹ Lorange P., Scott Morton F.M. and Goshal S. (1986) : Strategic control; West Publishing Cie, NY.

Or, le management stratégique¹ a traditionnellement reposé sur une séquence linéaire en quatre étapes comme décrites par Joffre (1993)²: le diagnostic de l'environnement, la fixation des objectifs stratégiques, la définition de la stratégie, enfin les programmes et budgets comme le montre le schéma ci- après.

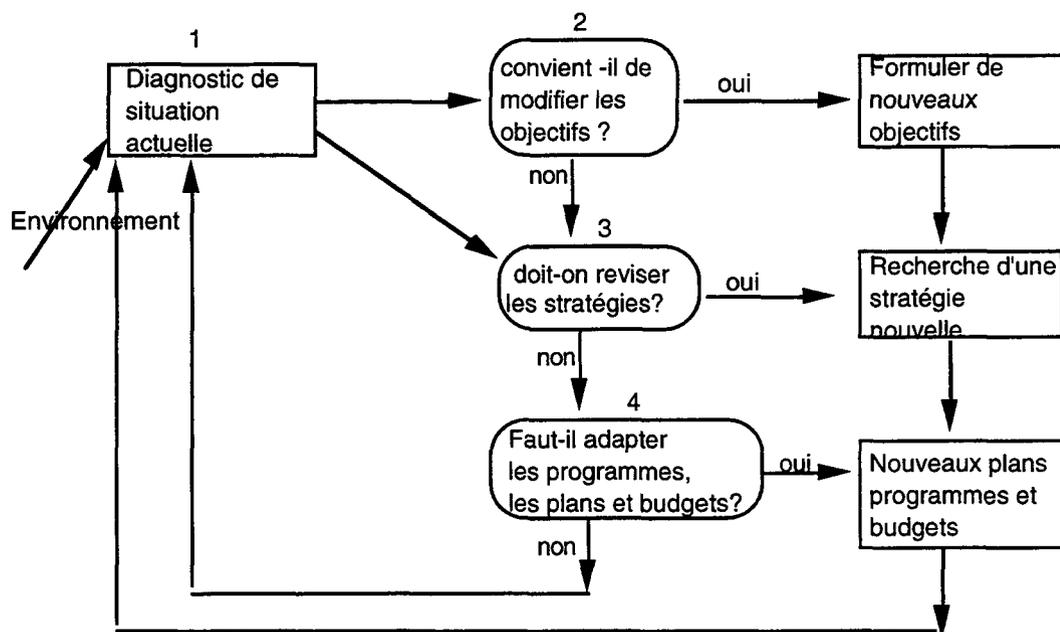


Schéma 7 : Contrôle stratégique, chaînon manquant dans les dispositifs de management stratégique (2nd approche)

C'est donc un processus fondé tout d'abord sur un diagnostic de l'environnement (niveau 1). Dans ce processus de management stratégique, certes il existe habituellement des systèmes de suivi et de révision des budgets à travers des outils tels le contrôle budgétaire, les tableaux de bord (niveau 4). Mais on peut cependant noter tout particulièrement une absence

¹ Le terme management stratégique est né en 1973 dans le cadre de la First International Conference on Strategic Management Organization et proposé par I. Ansoff.

² Joffre P. (1993) : Management stratégique; Dunod

de systèmes de contrôle direct et de révision de la stratégie (niveau 3), et des objectifs stratégiques (niveau 2), donc d'évaluation constante de la stratégie. C'est ce vide qu'il conviendrait de combler en instaurant un dispositif formel de contrôle stratégique.

2-2 . Le contrôle stratégique , un processus de type "feedforward"

Le contrôle stratégique préconise certes la maîtrise des moyens mis en œuvre mais surtout des objectifs stratégiques et des stratégies elles-mêmes. Il pose qu'il est de moins en moins pertinent de se limiter au seul processus de type "feed-back", c'est-à-dire aux corrections après coup fondées sur les écarts de prévisions/ réalisations, surtout quand ces prévisions sont faites dans un contexte très incertain. La plupart des travaux sur le sujet avancent alors que ces processus doivent reposer sur un fonctionnement du type "feedforward"¹ ou de nature anticipative.

Le contrôle "feedforward" est décrit comme un processus de mesure et de prédiction des résultats à une date future. Son objectif est d'éviter les dérives avant leur survenance. Son fonctionnement repose sur une logique d'anticipation et de proaction, continue comme le décrit le schéma ci-dessous.

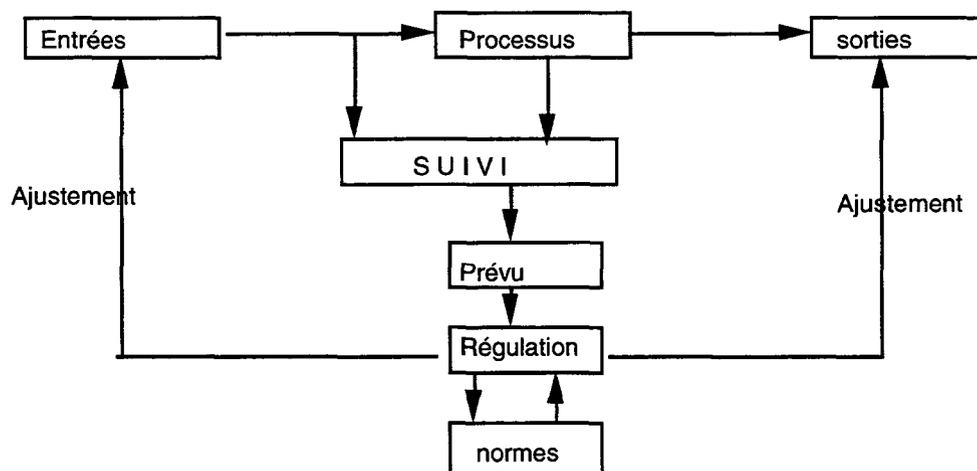


Schéma 8 : Fonctionnement d'un processus de contrôle type feedforward

¹ Cette expression est héritée de la science cybernétique ou science du contrôle des systèmes

Ce type de contrôle s'appuie sur des informations prélevées dans le système contrôlé, celles-ci étant ensuite mises en rapport avec l'environnement. Un tel fonctionnement permet d'établir des déductions quant à l'état probable et futur des résultats du système. A partir de ces prédictions, l'action corrective est mise en oeuvre avant que l'opération ne soit terminée car on travaille plus sur une base d'indicateurs d'état probable.

Cette logique de contrôle "feedforward" permet, comme le montre Preble (1992)¹, d'introduire un suivi sur l'environnement mais aussi sur le processus de transformation du système. Elle donne ainsi au contrôle les moyens de mieux réagir à temps aux éventuels signaux non initialement perçus, d'anticiper les dérives afin d'apporter de façon précoce les corrections nécessaires suite aux modifications de l'environnement.

D'un point de vue organisationnel, l'efficacité d'un tel système se fonde sur une base informationnelle et un mode de collecte de données particulier, qui seront spécifiés par la suite .

Au total, cette idée de contrôle "feedforward" diffusée explicitement au sein de la littérature sur le contrôle stratégique devrait amener le gestionnaire à mieux guider son organisation vers ses buts en dépit de la mouvance de l'environnement et permettre à celle-ci d'intégrer toute variation impromptue.

¹ Preble J. F. (1992) : Towards a comprehensive system of strategic control; *Journal of management Studies*, 29/4

2-3 . Le contrôle stratégique, un processus spécifique de formation de la stratégie

Le contrôle stratégique décrit s'apparente aussi dans son fonctionnement à un modèle intégratif. En effet, le problème que cherche à résoudre le contrôle stratégique concerne celui d'une "gestion spéciale" face à des changements stratégiques fréquents. Le contrôle stratégique est donc présenté comme un processus dynamique associé à la maîtrise du changement.

Sur cette base, deux idées fortes ressortent de la littérature : d'une part la prise en compte de l'environnement aux fins d'adaptation mais aussi la volonté de l'influer ou d'en tirer parti dans la mesure du possible, d'autre part une interférence continue entre formulation et mise en œuvre de la stratégie via un processus d'apprentissage stratégique. ^λ

La première idée renvoie à ce que Avenier (1985)¹ appelle le pilotage stratégique, qui repose plus sur un état d'esprit face à un environnement volatile. Quant à la seconde idée, elle s'apparente au modèle de type intégratif développé par Hax et Majluf (1984)², c'est-à-dire une démarche conçue de telle sorte à tirer à la fois parti de la planification stratégique et de la logique incrémentale, comme le synthétise le tableau ci-après.

¹ Avenier M. J. (1985) : Pilotage stratégique, Editions du CNRS

² Hax A. C. & Majluf N. S. (1984) : Strategic management: Integrative perspective. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

| Modèles | Rationaliste | Incrémental | Intégratif |
|--|---------------------------|------------------------------|---|
| <i><u>La nature des relations avec l'environnement</u></i> | | | |
| Mode d'approche | domination ou influence | très réactif | négociation |
| Incertitude | implicitement ignorée | planification confuse | gérée (par facteurs clés de réussite) |
| Information | complète | incomplète | partitionnée |
| <i><u>Les décisions stratégiques</u></i> | | | |
| Processus | long terme | court terme | long et court terme |
| Objectif | optimisation | satisfaction | optimisation à court terme et satisfaction à long terme |
| Contexte | planification stratégique | incrémentalisme | contrôle stratégique |
| <i><u>Organisation</u></i> | | | |
| Structure | centralisée | décentralisée | décentralisée |
| <i><u>Question clé</u></i> | | | |
| | Que devons-nous faire? | Où avons nous des problèmes? | Comment faisons-nous? |

Tableau 4 : Caractéristiques de fonctionnement du contrôle stratégique et modèle intégratif

Présenté comme une façon de satisfaire aux exigences de la rigueur sans pour autant tomber dans le piège d'une "paralysie par l'analyse", le contrôle stratégique permettrait d'accroître les qualités de la planification stratégique tout en procurant en même temps une direction aux choix stratégiques incrémentaux. Autrement dit, il permet d'assurer un équilibre entre souplesse et rigueur, analyse rationnelle et jeu politique et suggère de donner presque autant de poids, aux variables technico économiques et aux considérations d'ordre politique,... qui pèsent fortement sur l'entreprise.

Dans cette démarche intégrative, l'attitude du stratège vis-à-vis de l'environnement est caractérisée par la négociation, la gestion par les facteurs clés de réussite, le partitionnement d'un environnement supposé non déterminé d'avance.

Sur le plan des outils d'aide à la décision, il devient nécessaire de veiller à la très forte imbrication entre le court et le long terme (c'est-à-dire de l'optimisation à court terme mais aussi de la satisfaction à long terme), tout ceci au sein d'une structure organisationnelle décentralisée.

CHAPITRE 2 . ANALYSE CRITIQUE DE LA LITTERATURE

Ce chapitre a pour objectif de montrer en quoi les constats et les préconisations issus de la littérature relative au contrôle stratégique sont discutables, car témoignant d'une vision incomplète et simpliste des processus de contrôle en cause.

Si la nécessité même du contrôle stratégique s'admet sans grande difficulté, la forme que ce contrôle stratégique doit revêtir reste largement un domaine d'interrogations.

Les propositions et modèles repris au chapitre précédent ne peuvent être considérés comme pleinement satisfaisants pour plusieurs séries de raisons.

Tout d'abord, il se pose le problème du niveau d'analyse de la stratégie auquel on se place, les propositions de dispositifs de contrôle stratégique restant plutôt floues et évasives à cet égard. D'autre part, on peut considérer que les modèles s'appuient sur une vision de processus de décision stratégique qui comporte certaines limites. Enfin, la question des phénomènes d'apprentissage, centrale dans les contextes de turbulence environnementale, n'est guère explicitement abordée sauf exception .

Section 1 : Le contrôle stratégique, un contenu et un contexte insuffisamment spécifiés

Le premier reproche que l'on peut adresser aux propositions de modèles de contrôle stratégique est leur caractère imprécis et incomplet, tant s'agissant du niveau d'analyse auquel ils se situent que du contexte qui délimitent leur pertinence. Les deux points seront traités successivement.

1-1 : Contrôle stratégique, contenu et signification de la stratégie

On distingue d'ordinaire trois niveaux d'analyse lorsqu'on parle de stratégie.

Tout d'abord le niveau dit de stratégie d'entreprise, ou de stratégie primaire. La stratégie d'entreprise ou "*corporate strategy*" est considérée comme le premier maillon de la séquence décisionnelle (Desreumaux,93)¹ et correspond généralement au choix du (ou des) domaine(s) d'activités stratégiques, ou encore des couples produit/marché. Ce niveau stratégique est celui qui tente de répondre à la question suivante : dans quel domaine allons nous nous engager? C'est en quelque sorte le choix du champ de bataille. En d'autres termes, ce niveau correspond à celui des décisions relatives au degré et à la forme de diversification des activités de l'entreprise, ainsi que celles formulées sur le degré et la forme d'internationalisation.

¹ Desreumaux A. (1993) : Stratégie, Dalloz

Ensuite, le deuxième niveau d'analyse est celui de la stratégie d'activité, ou encore de la stratégie secondaire.

La stratégie d'activité ou "*business strategy* " se rapproche des modalités spécifiques de gestion de chaque domaine d'activité. A chaque domaine d'activité, correspond en effet un environnement spécifique pour lequel il convient de déployer les armes nécessaires pour soutenir durablement la concurrence.

Enfin, on parle également de l'ensemble des décisions relatives aux choix d'allocations des ressources correspondantes que le contrôle de gestion habituel arrive à circonscrire, et qui de toute façon fait partie intégrante des dispositifs de contrôle stratégique.

Bien entendu, on peut considérer que ces distinctions ne sont pas nettement tranchées tant le choix du domaine d'activité et sa gestion par exemple, sont imbriqués.

La plupart des modèles de contrôle stratégique semblent se situer au niveau de la stratégie d'activité, ou sont conçus par référence à une monoactivité. Ceci est donc incomplet au regards des spécificités mêmes du contrôle stratégique. Le contrôle stratégique doit à la fois renforcer la maîtrise des objectifs stratégiques notamment à travers le suivi de l'ensemble des hypothèses stratégiques, permettre une certaine flexibilité, procurer les meilleures garanties d'une survie et d'une profitabilité en dépit des incertitudes du futur .

Ainsi, les hypothèses stratégiques à contrôler peuvent tout aussi concerner soit, celles relatives au choix du domaine d'activité stratégique ou le champ de bataille, soit celles sur lesquelles ont été fondé le choix des armes

concurrentielles et les comportements stratégiques. Il en est naturellement de même pour celles qui ont initié le choix d'agencement des ressources lors de la mise en oeuvre stratégique. Le schéma ci-après synthétise, cette vision à la fois consciente et spécifique à travers l'exemple du suivi des hypothèses stratégiques.

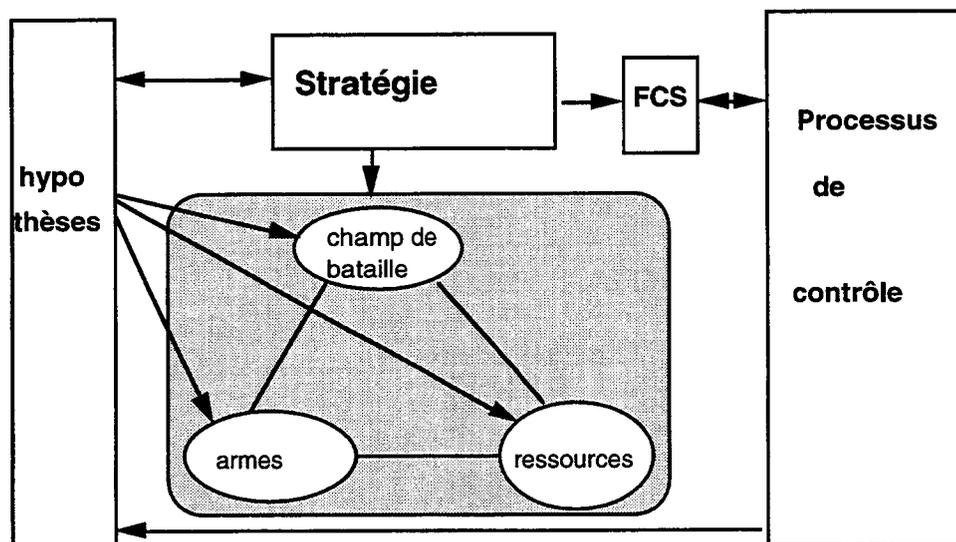


Schéma 9 : Hypothèses à contrôler et niveau de la stratégie

Au delà de cette incomplétude des niveaux d'analyse pris en considération, nous observons par ailleurs que les modèles de contrôle stratégique traduisent la stratégie comme un positionnement concurrentiel.

Ainsi, des travaux comme ceux de Govindarajan & Gupta (1985), Simons (1987), Miller & Friesen (1982), ayant seulement utilisé les postures stratégiques comme référence ont été plus préoccupés par l'étude des systèmes de contrôle de gestion compatibles au meilleur appui des stratégies concurrentielles adoptées¹. Comme nous l'avons déjà souligné, leurs

¹Les travaux de ces auteurs ont déjà été présentés dans le chapitre 1 de cette thèse

résultats ont débouché sur des préconisations normatives de systèmes de contrôle, certes vraies selon telle ou telle posture stratégique à un moment donné, mais qui le sont moins dans des situations de transition.

Traiter la stratégie seulement en termes de positionnement concurrentiel ne rompt donc pas véritablement avec la logique des processus traditionnels de contrôle de gestion¹, au contraire d'une optique plus politique et de gestion de contexte souhaitable.

En effet, la stratégie pourrait être aussi interprétée comme un ensemble intégré d'idées à travers lesquelles les problèmes sont repérés et interprétés (Desreumaux, 93)². Limiter donc l'appréhension de la stratégie au positionnement concurrentiel conduit probablement à négliger certaines implications de contrôle liées à l'interprétation ou la "mise en scène"³ de l'environnement. On laisse donc implicitement de côté la dimension du paradigme stratégique (ou directeur), déterminé en grande partie par le schéma collectif et les processus organisationnels d'attribution de sens aux événements.

Enfin, la stratégie est aussi à la fois le pendant d'une analyse "rationnelle", est fonction du leadership (les dirigeants leaders peuvent jouer un rôle symbolique envers le personnel dans l'acquisition de la vision stratégique), et s'appuie enfin sur une démarche interactive car elle est aussi le produit d'une négociation, donc d'un processus.

¹ Nous rappelons que cette logique consiste à décliner la stratégie retenue (ici la posture stratégique choisie).

² Desreumaux A. (1993) : Stratégie, Dalloz .

³ Au sens de K. Weick.

Relativement à cet ensemble d'éléments, le contrôle stratégique doit donc être développé et appliqué rationnellement afin de renforcer l'acquisition de la vision stratégique et contribuer à donner une signification pertinente aux flux d'informations autour de l'organisation.

1-2 . Contrôle stratégique et faible contingence des dispositifs proposés.

La pertinence des modèles de contrôle stratégique proposés par la littérature est d'ordinaire justifiée par le seul argument de l'avènement d'un environnement turbulent.

Il est évident que d'autres éléments de contingence mériteraient d'être pris en considération comme la taille de l'entreprise, son agencement structurel, etc.

Mais même s'agissant de la contingence environnementale, aspect plus souvent abordé, les modèles de contrôle stratégique présentés précédemment manquent de détails, notamment quant aux conditions de leur application.

On peut résumer l'essentiel des aspects de contingence relatif au rythme d'évolution aux travaux de Lorange, Scott Morton et Goshal (1986)¹. Ces auteurs suggèrent que l'ensemble des outils de contrôle de gestion procèdent tous de processus de contrôle stratégique et que leur forme et leur efficacité dépend plutôt du contexte d'évolution de l'environnement de l'entreprise dans lequel ils sont utilisés.

Selon ces auteurs, deux types d'évolution d'environnement sont à distinguer.

D'une part, le contexte d'évolution dit "peacetime environment" dans lequel les mutations sont perçues comme prévisibles et facilement

¹ Lorange P., Scott Morton M., Ghoshal S. (1986) : Strategic Control ; West Publishing Cie

maîtrisables. Le changement s'y fait de façon tendancielle et ne nécessite qu'une simple mise sous tension de l'organisation qui permet de procéder à des réajustements internes.

Trois types de dispositifs de contrôle peuvent être envisagés dans un tel environnement.

- premièrement, les approches traditionnelles de systèmes de contrôle par centres de responsabilité (centres de coûts, de profit, d'investissement ...) dès lors que les objectifs à long terme sont fixés;
- les processus de planification stratégique, ceux-ci ayant l'avantage d'offrir l'opportunité d'examiner les directions stratégiques de base aussi bien que la validité de l'implantation de la stratégie par périodes fixées;
- enfin, certaines formes de contrôle d'entreprise qui s'appuient sur les stratégies génériques préconisées par les "text-books", les consultants, afin de s'assurer que le comportement stratégique de base est raisonnable, normal par rapport aux recommandations générales en de pareilles situations.

Dans le cas d'un contexte à changements rapides, à surprises et discontinuités stratégiques, le comportement adaptatif n'est plus pertinent. Ce contexte d'évolution qualifié par Lorange & al (1986) de "wartime environment" implique des dispositifs spécifiques de contrôle.

Trois familles de dispositifs sont alors recensées. Il s'agit de la démarche d'analyse des champs stratégiques, des systèmes de modélisation et d'élaboration de scénarios, de l'analyse des "issues stratégiques".

a) La démarche d'analyse des champs stratégiques.

Elle consiste simplement à diriger l'attention des dirigeants sur la nature et l'étendue des synergies qui existent entre les différentes composantes organisationnelles. Cette analyse s'appuie sur deux étapes :

- premièrement, elle procède à une analyse de la chaîne de valeur ajoutée au sein des étapes fonctionnelles de l'activité de façon, notamment, à repérer les maillons pour lesquels la maîtrise des coûts est essentielle pour pouvoir jouer d'une concurrence par les prix. Cette analyse visualise donc la nature de la création de la valeur et les leviers dont la construction offre les avantages compétitifs.

- deuxièmement, elle procède à une analyse des champs stratégiques, c'est-à-dire à un examen des synergies potentielles entre les produits, les marchés et les activités. En identifiant de cette manière les économies de champs qui peuvent exister à travers les transferts de savoir, d'un centre de production à un autre par exemple, cette analyse débouche sur une carte de synergies d'autant plus utile que les entreprises concernées sont grandes et très diversifiées.

b) Les systèmes de modélisation et d'élaboration de scénarios

Ils permettent à l'organisation d'apprécier la faisabilité de toute option à la suite d'un quelconque changement stratégique. Cette démarche a l'avantage d'éviter les stratégies irréalisables et de faciliter une plus grande coordination des programmes d'activité quant à leur risque et leur dynamique.

Un autre apport essentiel consiste à paramétrer les changements environnementaux et à créer de nouvelles opportunités, cette pratique étant sensée développer chez les dirigeants la sensibilité précoce aux opportunités.

c) La démarche de l'analyse des "issues stratégiques"

A travers cette démarche, l'organisation identifie quelques "issues" considérées comme cruciales pour atteindre les objectifs stratégiques. Comme ces "issues" peuvent être potentiellement perturbées par des facteurs exogènes (tels les mesures gouvernementales) et endogènes, l'énergie collective de l'organisation est alors dirigée vers la compréhension de tout impact sur ces "issues" et l'exploitation des opportunités qu'elles engendrent.

Par rapport aux seules hypothèses d'évolution de l'environnement, une autre classification a été aussi proposée par Ansoff (1985)¹, à partir d'une synthèse de la littérature sur les systèmes de contrôle de la stratégie. Cette classification résumée dans le tableau suivant, couvre un ensemble de dispositifs qui vont de la planification à long terme à la gestion des surprises stratégiques comme le tableau ci-dessous.

Les trois premiers systèmes, selon cette classification, sont en phase avec une évolution maîtrisable de l'environnement, tandis que les deux derniers conviennent plus à une situation d'extrême incertitude .

Nous nous limiterons à les présenter à travers le tableau ci-après.

¹ Ansoff i. (1985) : op. déjà cité

| | Objet | Hypothèses de base | Hypothèses limites |
|--|---|---|---|
| <u>Planification à long terme</u> | Anticipe la croissance et gère la complexité | Les évolutions passées se prolongent dans le futur | Le futur sera comme le passé |
| <u>Planification stratégique</u> | Initier les changements stratégiques | Apparition de nouvelles tendances | Les forces passées s'appliquent aux initiatives futures |
| <u>Management stratégique</u> | Initier les changements stratégiques et les capacités liées à ces changements | Anticipation possible des nouvelles initiatives, existence de nouvelles capacités | Le futur est prédictible |
| <u>Gestion des issues stratégiques</u> | Prévenir les surprises et répondre aux opportunités et menaces | Les discontinuités sont plus rapides que les réponses apportées. On peut tirer parti de l'environnement | Anticipation et jeu sur les tendances possible |
| <u>Gestion des surprises stratégiques</u> | Minimiser les effets négatifs des surprises stratégiques | Préparer et apprécier les tendances futures | Des surprises stratégiques peuvent arriver |

Tableau 5 : Dispositifs de management stratégique et contingence par rapport à l'environnement

En plus du flou sur le niveau et le contexte d'analyse, les propositions et modèles de contrôle stratégique s'appuient sur une vision partielle de processus de décision stratégique.

Section 2 : Le contrôle stratégique, une conception partielle du processus de décision stratégique

L'originalité des processus de contrôle stratégique proposés est discutable quand on les compare aux processus de décision stratégique déjà existants. En effet, des processus de décisions stratégiques spécifiques au contexte d'environnement évoqué sont pratiqués avec une relative satisfaction par de nombreuses entreprises.

Dans cette section, nous relativiserons donc l'originalité des modèles de contrôle stratégique en montrant :

- premièrement, comment les modèles de contrôle stratégique présentés renvoient finalement à certaines formes du processus classique de décision stratégique (les logiques incrémentales et les approches synoptiques);
- deuxièmement, qu'un certain nombre de dispositifs, déjà relativement anciens remplissent des fonctions analogues à celles préconisées par les modèles de contrôle stratégique;

2-1. Contrôle stratégique et processus classiques de décision stratégique

Le langage et les concepts occultant souvent le caractère finalement voisin de certains modèles, on peut remarquer que la mission assignée au contrôle stratégique, notamment à travers sa présentation en tant que modèle intégratif, renvoie implicitement à certaines formes de processus de décisions stratégiques déjà connus.

L'ensemble des processus de décision stratégique qu'on peut mettre en œuvre dans une organisation a été largement visité par la littérature sur le management stratégique. Il convient cependant dans cette analyse critique, eu égard au message diffusé par le contrôle stratégique, de faire les deux remarques suivantes.

Tout d'abord, le fait que ces dispositifs de contrôle stratégique renvoient à nouveau à la forme synoptique de décision stratégique, que ce soit en termes de division du travail au sujet de la distinction entre formulation et mise en œuvre de la stratégie, ou que ce soit par rapport au contenu même de ces décisions, celles-ci incluant elles-mêmes au moins partiellement un contrôle stratégique. Plus particulièrement, des processus de décision stratégique déjà connus, notamment la forme incrémentale (déjà évoquée dans le chapitre 1) incluent implicitement dans leur logique de fonctionnement, un contrôle stratégique au moins partiel.

En second lieu, à certaines réalités des processus de décisions stratégiques déjà connus, il est raisonnablement possible d'associer des problématiques différentes de contrôle stratégique;

a) Contrôle stratégique et logique incrémentale de décision stratégique

Les décisions en contexte de complexité et de grande incertitude, sont généralement issues d'un schéma simplificateur contenu dans des normes de satisfaction que traduit souvent une rationalité locale. Cette rationalité locale fixe alors un niveau acceptable d'optimalité dans lequel les objectifs sont attaqués de façon séquentielle. En effet, on y évite de planifier à long terme et de considérer comme acquise toute position. On suppose que l'information dont on dispose au moment de la décision stratégique est forcément incomplète et ambiguë et que les décisions sont susceptibles d'être modifiées.

Ces processus apparaissent par exemple dans les modes organisationnels et politiques de décision dont Allison (1971)¹ a fait la description et qui se réfèrent principalement à la théorie de la rationalité limitée décrite par Simon (1957)² elle-même précisée par la suite par March & Simon (1958)³.

Ces formes incrémentales s'appuient grandement, comme le contrôle stratégique, sur une logique de rationalité procédurale dans laquelle le but n'est pas considéré comme le point de départ d'une trajectoire optimale. Le but n'est considéré que comme une simple référence pour les premières actions à mener. En conséquence, elles mettent en avant l'idée de flexibilité et d'opportunisme même si elles sont généralement influencées par des éléments de nature politique.

¹ Allison G. T. (1971) : *Essence of decision : explaining the Cuban missile crisis*; Boston, Little, Brown

² Simon H. A. (1957) : *Administrative behavior*; New York , Free Press

³ March J. G. & Simon H. A. (1958) : *Organizations*; New York, Wiley

Les prolongements des travaux de Simon à travers ceux de Lindblom (1959)¹ puis de Quinn (1980)² mettent aussi en évidence cette réalité de fonctionnement qui tient d'une certaine manière compte des informations disponibles et des modifications qui surviennent en contexte d'environnement dynamique. Dans ce mode de fonctionnement, on refuse donc par essence toute prétention d'exhaustivité préalable en avançant que figer l'attention des managers sur des objectifs strictement spécifiés les rendrait indifférents et incapables de réagir aux nouvelles opportunités .

Ce "bricolage", comme le nomme (Koenig, 90)³, à travers lequel précisions et détails viendraient progressivement à la suite de nouvelles opportunités, permettrait ainsi de tenir sans cesse compte des éléments inattendus, des aléas qui pourraient invalider les choix stratégiques. La voie se découvrirait plutôt chemin faisant, dans l'incertitude et la complexité.

Les logiques incrémentales se caractérisent donc en définitive par des démarches où on cherche à concrétiser le plus tard possible afin de saisir les opportunités qui se présenteraient ultérieurement, permettant ainsi par la même occasion d'éviter les risques d'une séparation trop nette entre la formulation et la mise en œuvre de la stratégie.

Il y a finalement en commun entre ces processus de décision stratégique et le contrôle stratégique le fait de faire reposer les décisions sur des hypothèses pour lesquelles on est conscient d'une probable remise en cause.

¹ Lindblom C. E. (1959) : The science of muddling through; Public Administration Review no 19. Cependant, d'autres travaux tels ceux de Braybrooke & Lindblom (1963), Wrapp (1967), Hedberg, Nystrom & Stabrbuck (1976) ont été conduits dans la même perspective.

² Quinn J. B. (1980) : Strategies for change: logical incrementalism; Homewood, Ill. Irwin.

³ Koenig G. (1990) : op. cité.

b) Contrôle stratégique et association à certaines réalités du processus de décision stratégique

Il existe différentes réalités de processus de décision stratégique de nature synoptique auxquelles s'associent des problématiques différentes du contrôle stratégique.

La typologie des processus de planification stratégique développée par Allaire et Firsirotu (1990)¹ nous apparaît comme un exemple qui intègre au moins partiellement le contrôle stratégique. Elle met en liaison la cohérence de certaines formes de planification et le degré (élevé) d'incertitude de l'environnement. Deux aspects de cette typologie seront évoqués ici à titre d'exemples. Il s'agit de la planification "à dominante opérationnelle" et la planification "dominée par un leader".

La planification dite à "dominante opérationnelle" décrite par Allaire et Firsirotu repose sur un principe de supervision directe des divisions de l'entreprise. Cette supervision effectuée par la direction générale s'appuie sur des indices précurseurs de la performance et prédicteurs des problèmes qui pourraient surgir en vue d'une réaction et d'une correction plus rapides. Elle ne se limite donc pas aux seules données comptables.

Toutefois, pour un fonctionnement efficace de ce processus, Allaire et Firsirotu insistent sur la nécessité pour la direction générale, d'être perçue comme légitime et crédible par les cadres opérationnels. Les membres de

¹ Allaire Y. & Firsirotu M. : La planification stratégique: un contrat psychologique et économique; Revue Française de Gestion , Janvier/ Février 1990

cette direction générale doivent donc avoir une bonne connaissance opérationnelle pour exercer cette supervision.

Quant à la planification "dominée par un leader", elle est caractérisée par un processus dans lequel la planification est plus "dans la tête" du dirigeant et moins souvent explicitée dans des documents, budgets et autres documents comptables. Elle met en avant *la vision* du dirigeant et facilite ainsi la souplesse avec laquelle celui-ci réorientera les plans et les stratégies suivant les contraintes du moment.

Au total, ces modes de décisions stratégiques n'ont pas nécessairement à se voir substituer totalement un contrôle stratégique comme celui préconisé par les modèles précédemment présentés. C'est ainsi qu'une entreprise diversifiée, notamment sur le plan géographique, pourrait tout simplement privilégier l'instauration d'une forte culture partagée comme moyen efficace de contrôle de la conduite stratégique, en lieu et place de processus formels de contrôle stratégique.

En plus de ces réalités des pratiques stratégiques qui couvrent différemment le contrôle stratégique, d'autres variantes du processus de décision stratégique incluent aussi comme précédemment, au moins partiellement un contrôle stratégique.

2-2. Contrôle stratégique et autres dispositifs de contrôle du processus de décision stratégique

Les fonctions assignées au dispositif formel de contrôle stratégique, du moins certaines d'entre elles, peuvent être considérées comme déjà prises en charge par les processus existants, qu'il s'agisse de planification stratégique ou de contrôle de gestion.

La mise à l'épreuve des hypothèses de la stratégie et des plans stratégiques pourrait aussi être faite à travers certaines méthodes dont la pratique est déjà établie dans beaucoup d'organisations. La littérature sur le management stratégique est abondante sur ce thème. Sans vouloir passer en revue toutes ces méthodes, nous évoquerons simplement dans le cadre de ce travail, d'une part le cas de la méthode du type "avocat du diable", et d'autre part les autres formes d'animation du processus de contrôle de gestion.

a) La méthode de l'avocat du diable

La méthode de "l'avocat du diable", comme l'ont montré les travaux de Mason (1969)¹, est une démarche à travers laquelle on reanalyse et fait des contre-propositions de plans en vue de créer une cohérence efficace, une synergie dans les stratégies proposées. Déjà institutionnalisée dans beaucoup d'organisations académiques ou publiques, elle permet de

¹ Mason R.O. : A dialectical approach to strategic planning; Management Science vol 15 no 8, 1969

dépersonnaliser en outre les conflits générés par les critiques, de tester et d'améliorer la qualité de la prise de décision².

La pratique d'une méthode de ce type au sein d'un grand groupe Français rapportée par une recherche d'Avenier (1985)³ et résumée en ces lignes permet d'illustrer le fonctionnement de tels processus de décision stratégique :

- dans un premier temps, on pose des hypothèses, construites tant à partir des prévisions d'organismes officiels que d'observations propres des départements internes sur l'environnement,

- ensuite, les états majors des départements examinent la validité des stratégies précédentes et les éventuelles réorientations. Il faut rappeler qu'il s'agit ici de maniement d'idées et non de chiffres. Les départements doivent justifier en réunion de direction les raisons qui les conduisent à penser que les stratégies de l'année dernière sont toujours adaptées ou pas, et ce qui les conduit à choisir de telles (ré) orientations.

Ce travail se fait dans le cadre d'une discussion très libre qui ne souffre d'aucune censure. Des scénarios de comportements sur les concurrents sont simulés et apparaissent plus vivants que les modélisations mathématiques. Les objectifs qui fondent cette démarche se résument en l'atteinte d'un niveau élevé de concertation et le renforcement du consensus entre les membres de l'équipe dirigeante au sein du groupe. Cette démarche doit aussi permettre le rassemblement de toutes les compétences de l'ensemble

² Mason rapporte dans "A dialectical approach to strategic planning", op. déjà cité, que cette méthode est utilisée dans beaucoup d'universités américaines.

³ Avenier M. J. (1985) : op. déjà cité

du groupe au sein de séances de créativité et former en conséquence les dirigeants des départements aux méthodes d'approche et de résolution des problèmes, puis de réflexion du niveau de la direction générale.

Au moins deux effets positifs ressortent de cette démarche :

- un effet d'appropriation stratégique : dès que la Direction Générale est d'accord avec les orientations proposées, le département, conforté par la réunion, est plus à l'aise pour procéder au chiffrage du plan sur le choix de ces hypothèses.

- un effet d'apprentissage au sein de l'organisation : la Direction Générale peut prononcer une demande d'études complémentaires ou être en désaccord avec les orientations proposées, voire interdire de s'engager dans la voie proposée et en recommander une autre. Dans ce cas, le responsable aura au moins appris "quelque chose" en particulier sur la dite réorientation de sorte que l'année suivante, il sera plus sensible à certains aspects qu'il avait alors négligés.

Ces variantes de processus de décision stratégique recouvrent donc finalement certains aspects du contrôle stratégique, notamment ceux liés aux reformulations stratégiques continues.

b) Autres formes d'animation du processus de contrôle de gestion

Le processus de contrôle de gestion traditionnel peut également être conçu et animé pour contribuer à la formation de la stratégie tout comme le contrôle stratégique, c'est-à-dire offrir un cadre de gestion spécifique face au changement.

Rappelons simplement que de nombreuses pratiques organisationnelles, en contrôle de gestion notamment, dont l'objectif est de s'adapter aux environnements à haut degré d'incertitude ne se présentent pas nécessairement en termes d'une gestion différenciée de l'opérationnel et du stratégique. Elles se présentent encore moins en termes d'approche modélisatrice du problème du contrôle. Nous nous limiterons ici à celles qui sont les plus courantes.

Premièrement, la pratique de la gestion des projets qui procède par formalisation plus simple des changements à effectuer via la technique de contrôle des projets. La pratique révèle que le suivi au sein de cette technique se centre davantage sur celui du cahiers des charges des objectifs à atteindre ou du calendrier d'exécution des tâches et des ressources.

Deuxièmement, la gestion par contrats de programme et de plan, avec pour objectif l'articulation du plan opérationnel et des budgets annuels comme le préconise le contrôle stratégique. En effet, l'horizon temporel du budget étant trop court pour certaines situations de changement stratégique, des horizons budgétaires à 2 ou 3 ans sont établis à travers cette notion de "contrat de programme". Cette attitude a la même valeur d'engagement que le contrat budgétaire annuel pour les responsables opérationnels.

Enfin, certains systèmes d'information comptable et de gestion ont intégré des indicateurs adaptés du suivi périodique de certains objectifs stratégiques. C'est le cas notamment avec les pratiques de "benchmarking", qui consistent à se comparer à ses concurrents et à se fixer des objectifs de

compétitivité thème par thème¹, ou à faire des comparaisons sectorielles quant à ses propres fonctionnalités avec des fonctionnalités identiques dans des entreprises de secteurs différents. Ces formes de contrôle de gestion contiennent donc des mécanismes de suivi et de maîtrise de la stratégie.

Sans doute peut-on considérer qu'ils sont insuffisants, mais en même temps la formalisation d'un contrôle stratégique telle qu'elle est proposée ne peut prétendre à une originalité absolue. Par ailleurs, et c'est une troisième catégorie de limites, elle n'aborde pas vraiment les questions d'apprentissage à l'amélioration de la maîtrise de l'environnement.

¹ Ces objectifs portent le plus souvent sur la productivité, le délai, la qualité, des objectifs du type être "le meilleur dans la classe mondiale".

Section 3. Du contrôle du contenu au contrôle de processus

Faire un lien clair entre le résultat à long terme et le contenu d'une action menée aujourd'hui, surtout en contexte d'environnement turbulent paraît difficile, sinon illusoire. Dans un tel contexte, les variables clefs d'action doivent être plutôt du type organisationnel et surtout intégrer une dimension processuelle. En effet, dans un environnement très changeant, pour mieux parer à l'imprévu, il est préférable comme le souligne Hopwood (1987), d'orienter le contrôle beaucoup plus sur le processus que sur le contenu¹.

Le contrôle des processus est une perspective de contrôle riche et pertinente en contexte d'environnement très changeant. De plus en plus développée dans les récents travaux en management stratégique, elle n'est pourtant pas explicitement soulignée dans les modélisations de contrôle stratégique présentés précédemment.

On trouve cependant chez Simons (1990)² l'amorce d'une analyse de ce style. Elle mérite d'être présentée, ainsi que son prolongement logique portant d'une certaine manière sur les thèmes des stratégies émergentes et de l'apprentissage.

¹ Dans cet esprit, Hopwood (1987) avait d'ailleurs développé l'idée d'une comptabilité aussi constitutive (et non seulement réflexive) du comportement organisationnel

² Simons R. (1990) : op. cité.

3-1 . Le contrôle des processus et le modèle de Simons

Selon Simons, les grandes entreprises sont désormais très expérimentées dans la conception et la mise en œuvre des systèmes de contrôle de gestion. Cependant, à partir d'une étude sur les systèmes de contrôle de deux grandes entreprises à comportements stratégiques différents ("défenseur" et "prospecteur" selon la typologie des comportements stratégiques de Miles & Snow)¹, il montre qu'il existe une nette différence dans la façon dont les systèmes de contrôle de gestion sont utilisés au niveau de la direction.

Pour expliquer ces différences et les liens qu'elles ont avec la stratégie, il propose un modèle dit "modèle interactif". Pour Simons, ces différences proviennent de l'explication de la manière et des raisons pour lesquelles les dirigeants choisissent de suivre personnellement certains aspects du contrôle de gestion et délèguent les autres aux subordonnés.

Son modèle repose sur quatre concepts qui sont: l'attention limitée des dirigeants, les incertitudes des dirigeants, le contrôle interactif et l'apprentissage organisationnel.

a) L'attention limitée des dirigeants.

Les dirigeants manquent de temps suffisant et de disponibilité. De plus, la limite de la capacité cognitive à laquelle ils sont contraints par rapport au nombre d'activités auxquelles ils doivent faire face les obligent à choisir d'accorder une attention particulière à un ensemble limité d'éléments issus

¹ Miles R.E. & Snow C.C. (1978) : *Organizational strategy, structure, and process*; NY, Mc Graw Hill

du processus formel de contrôle de gestion de l'organisation, le reste étant délégué par nécessité.

b) Les incertitudes stratégiques.

Compte tenu des contraintes précédemment énoncées, les dirigeants établissent une hiérarchie des activités clefs à surveiller personnellement. Cette hiérarchie des priorités est liée aux incertitudes stratégiques¹, celles-ci étant supposées déterminantes pour la réalisation des objectifs à long terme.

c) Le contrôle interactif

Par rapport aux incertitudes stratégiques, les dirigeants décident donc des aspects du système de contrôle de gestion qu'ils utiliseront de façon interactive et ceux qui se feront de façon programmée.

Le processus de contrôle de gestion devient interactif quand les dirigeants utilisent activement des procédures de planification et de contrôle pour suivre et intervenir activement dans les décisions des subordonnés. Ceci provoque une opportunité de débat, de communication et de discussion fructueuses entre les différents niveaux de l'organisation. Ce contrôle interactif est censé amplifier les signaux de l'environnement, prévenir les surprises et informer davantage sur ces incertitudes.

¹ Elles peuvent concerner par exemple, l'intensité de la concurrence, l'évolution de la technologie, les innovations dans le secteur, etc., et influencent en conséquence la stratégie adoptée en vue d'atteindre les objectifs de long terme.

d) L'apprentissage organisationnel

Il décrit la manière dont l'organisation s'adapte à la réalité et utilise le savoir pour accroître la cohérence de celle-ci à son environnement. La caractéristique du contrôle interactif est d'influencer la production et le partage de l'information. Orienter l'attention de l'organisation sur les sources potentielles d'opportunités et de menaces, et provoquer l'échange à travers la démarche interactive stimule un apprentissage au sujet de incertitudes stratégiques perçues par les dirigeants, car fait émerger et générer, hors circuits systématiques, des initiatives de la part des subordonnés. Le schéma ci-après synthétise ce modèle .

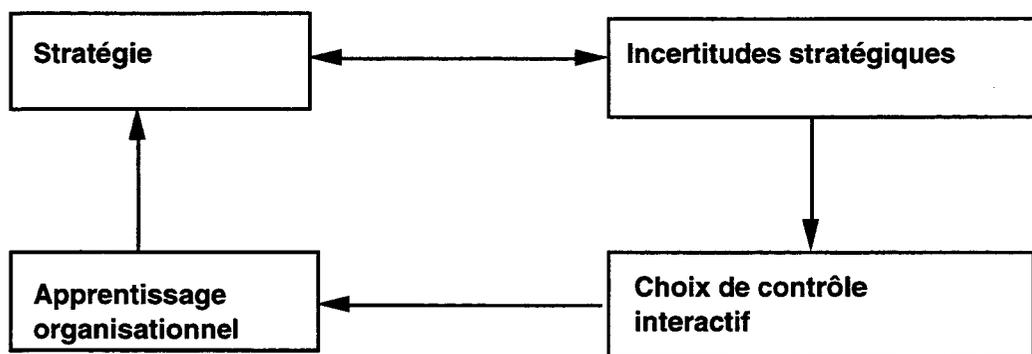


Schéma 10 Le modèle de contrôle interactif de Simons (1990)

Ces quatre concepts sont tout naturellement intégrés. La stratégie intentionnelle de l'organisation et les incertitudes stratégiques sont étroitement liées. Le choix d'un contrôle interactif de certains aspects des incertitudes stratégiques jugés critiques pour l'atteinte des objectifs à long terme donne un signal aux acteurs de l'organisation sur la localisation du champ des idées nouvelles à tester. Ce signal active l'apprentissage

organisationnel et, à travers le débat et le dialogue, le processus fait émerger de nouvelles idées.

La nature récursive de ce modèle conduit à reconnaître la valeur stratégique de l'information générée par le contrôle de gestion, et son utilité pour les futurs développements. Ce modèle constitue également le cadre d'une gestion volontaire et d'une canalisation de l'émergence d'idées nouvelles, donc de la stratégie émergente.

3-2 . Contrôle stratégique et processus de formation stratégique autonome et émergente.

De façon générale, on parle de formation stratégique pour désigner un processus dans lequel, comme le soulignent Mintzberg & Waters (1985)¹, il n'y a pas de séparation entre formulation et mise en œuvre de la stratégie.

Dans la formation stratégique, le formulateur visionnaire s'implique dans le processus de mise en œuvre à la faveur de nombreux détails au fur et à mesure de leur apparition, de façon à adapter et à élaborer sa vision chemin faisant. Mais, de leur côté, les "metteurs en œuvre" deviennent des formulateurs qui développent opportunément en termes stratégiques les conséquences de leurs expériences particulières.

La formation de la stratégie est donc une démarche complexe qui met en jeu les processus cognitifs et sociaux les plus sophistiqués de tous les acteurs intéressés. Elle fait appel à des sources variées d'informations c'est-à-dire qu'elle ne se limite pas uniquement à celles des spécialistes. Les

¹ Mintzberg H. & Waters : Of strategies, deliberate and emergent; Strategic Management Journal, 1985

opérationnels participant aussi au fait stratégique, les stratégies qui en sont issues présentent alors, au delà des stratégies délibérées, des qualités émergentes, quelquefois fruit d'événements hasardeux, souvent le résultat de la reconnaissance de *patterns* inattendus favorisant la créativité.

Plus spécifiquement, la stratégie émergente est issue de différentes actions sans intention consciente de la part de la haute direction. Ce qui suppose que les stratégies peuvent se développer par inadvertance, souvent par processus d'apprentissage alors que la stratégie délibérée n'est constituée quant à elle que des intentions précises de la haute direction.

Pour Mintzberg & Waters (1985), les stratégies viables en environnement incertain ont à la fois des caractères délibérés et émergents, car l'absence de toute caractéristique émergente est significatif du refus d'apprendre au fur et à mesure qui caractérise une organisation apprenante, tandis que l'absence de caractéristiques délibérées indique aussi le refus de réfléchir avant que ces comportements n'aient pris place.

Comme la complexité des grandes organisations peut masquer le fait que les stratégies peuvent aussi émerger des échelons inférieurs, il y a une nécessité de maîtriser ces *patterns* émergents, embryons de stratégies fructueuses se développant dans des zones inattendues, non forcément issues du cadre conventionnel.

Dans la même veine, Burgelman (1983)¹ avance qu'en contexte d'environnement très changeant, le comportement stratégique des

¹ Burgelman R.A. (1983) : Corporate entrepreneurship and strategic management : insights from a process study; *Management Science*, 29/12.

entreprises, résulte beaucoup plus de stratégies autonomes que de projets clairement établis.

Plus précisément, la conception des projets stratégiques se fonde sur le paradigme stratégique² en vigueur dans l'organisation. Celui-ci constitue le dénominateur commun de l'ensemble des repères des acteurs dans leur participation à la conduite de l'organisation et se retrouve souvent illustré par le dispositif administratif d'orientation et de canalisation des comportements des responsables intermédiaires.

Comme le contexte environnemental change très souvent, cette situation rend indispensable la prise d'initiatives autonomes de la part des niveaux intermédiaires de l'organisation pour procéder aux ajustements et adaptations nécessaires. Ces actes se traduisent par la transformation des stratégies initialement induites en stratégies autonomes.

Burgelman conclut aussi pour sa part que la coexistence de ces deux dimensions stratégiques permettrait d'orienter et de normaliser les comportements, puis de permettre l'activation et la mise en œuvre d'un potentiel entrepreneurial et d'initiatives. De plus, cette coexistence débouche au moins sur une souplesse adaptative, voire sur la réaction opportune aux événements environnementaux.

Cependant, l'efficacité d'une telle coexistence (stratégies délibérées et émergentes, autonomes ou induites) au sein des processus de formation de la stratégie ne pourrait qu'être renforcée par l'explicitation d'un cadre

² Le paradigme stratégique traduit la manière explicitement admise par les responsables pour expliquer les réussites de l'entreprise dans son environnement courant. Celui-ci repose sur la mémoire des dirigeants, leur représentation des relations par rapport aux règles, conduites et valeurs... (Koenig G., 1991, op. cité)

cohérent de coordination qui intègre utilement l'ensemble de ces comportements stratégiques. Le contrôle stratégique offre très certainement ce cadre d'intégration et de conduite de ces stratégies émergentes.

3-3 . Contrôle stratégique et phénomène d'apprentissage

Tout processus de contrôle induit un phénomène d'apprentissage. Il peut être nécessaire de l'institutionnaliser afin de développer la sensibilité de l'organisation face aux changements.

Cependant, le contrôle stratégique tel qu'il est présenté par la littérature précédente met en avant une idée implicite, celle qui consiste à dire qu'il faut anticiper les surprises et éviter ou éliminer les erreurs .

Cette façon de voir les choses n'est pas nécessairement pertinente car un système de contrôle n'a pas uniquement pour fonction de supprimer les écarts. Se limiter à cette seule mission renvoie au contrôle de type "simple boucle" évoqué par Argyris & Schön (1981)¹, processus selon lequel les membres de l'organisation répondent aux changements internes et externes par détection des erreurs par rapport aux normes, celles-ci restant inchangées. Nous avons déjà montré les limites d'un tel processus.

La mission du contrôle doit aussi concerner les hypothèses stratégiques et les normes qui définissent une performance efficace par rapport au changement² , voire un auto contrôle c'est- à dire un processus par lequel l'organisation *apprend à apprendre*.

¹ Argyris C. & Schön D. : Organizational learning; Reading, Mass. : Addison-Wesley, 1981

² C'est ce que Argyris & Schön ont appelé the " Double loop control"

De toute façon, la suppression d'écarts n'est pas souhaitable et peut être même impossible. D'où la nécessité de mise en œuvre d'actions de maîtrise de ceux-ci, dont le processus d'apprentissage organisationnel.

a) La suppression d'écarts n'est pas souhaitable

L'incertitude et la turbulence de l'environnement encouragent la pratique de l'expérimentation, ce qui revient à admettre implicitement que l'erreur peut être source d'apprentissage. En effet les erreurs sont bénéfiques, surtout si elles permettent d'améliorer les compétences. Pour cela, elles doivent être désormais admises dans l'ordre des choses, donc nécessairement gérées. Leur gestion passe aussi utilement par la maîtrise des processus d'apprentissage organisationnel dont nous rappellerons succinctement (dans le cadre de cette thèse) l'essentiel.

Duncan & Weiss (1978)¹ ont défini l'apprentissage organisationnel comme un processus à travers lequel l'organisation et ses membres développent la capacité à découvrir quand, à quel moment le changement organisationnel est nécessaire, quels changements doivent être entrepris, avec quelle chance de succès. L'apprentissage organisationnel est donc un prérequis indispensable pour s'adapter en contexte d'incertitude.

Si on considère que le processus d'apprentissage est un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui modifient plus ou moins la gestion des situations, puis les situations elles mêmes, la séquence essai-erreur en constitue un élément de base.

¹ Duncan R. & Weiss A. : *Organizational learning : Implications for organizational design*; In *Research in Organizational Behavior*, vol 1, ed Staw Greenwich : JAI Press, 1978

De façon plus circonscrite, les vecteurs de diffusion de cet apprentissage que sont les mémoires individuelles, les procédés et les structures organisationnelles font que cette diffusion s'opère dans les grandes organisations par "routinisation" des procédures à travers des efforts de standardisation et de normalisation culturelle.

Mais la "routinisation" et la normalisation culturelle sur lesquelles certaines organisations font reposer leur apprentissage pourrait constituer un obstacle à la découverte de nouvelles modalités d'actions plus efficaces. Il est donc nécessaire de contrôler ce risque afin que cet apprentissage soit finalisé et plus efficace.

b) De toute façon, il est impossible de ne pas avoir d'erreurs.

Une théorie organisationnelle, dite "théorie autopoïétique"¹, s'appuyant sur l'évolution des organismes vivants, pose que l'organisme se développe dans un système clos de relations et que ce développement est le résultat d'une interaction entre les phénomènes de changement et une adaptation méthodique.

Dans son application à la pensée humaine, cette théorie avance que le système cognitif humain est clos, autonome et se construit sur sa propre réalité. Cette pensée humaine autoréférencielle renvoie directement au paradigme stratégique des acteurs, centre moteur des processus stratégiques.

Si l'on admet cette conception théorique, on peut considérer, étant donné l'importance des phénomènes d'ordre cognitif dans le domaine des

¹ Bronn P. S. , Krogh G. V. & Vicari S. : Auto-what? A new perspective on corporate self-awareness; European Management Journal, vol 11, no 3, sept. 1993

décisions stratégiques, que la pensée stratégique n'est pas exclusivement engendrée par les seuls systèmes d'information. D'autres aspects tels les interprétations effectuées à travers les normes individuelles et l'expérience interviennent dans la sélection de l'action future. Or, ces systèmes sont porteurs potentiels de germes d'erreurs.

De plus, cette théorie renvoie aussi aux deux dimensions de la gestion de l'apprentissage organisationnel que sont l'expérience et l'intelligence de l'expérimentation¹. Une entreprise procède très souvent par accumulation et utilisation de la connaissance c'est à dire des erreurs, des événements et accidents importants de sa vie. Elle construit ensuite sa vision sur ces processus autoréférenciels, issus eux-mêmes des phénomènes d'apprentissage, qui sont pour elle un support des actions stratégiques.

Ces processus autoréférenciels peuvent donc créer une inertie et des biais perceptuels. En effet la performance d'une entreprise à connaissance non variée ou à fort degré auto référence peut être affectée négativement par un environnement à haut degré d'incertitude (Bronn, Krogh & Vicari, 93)².

Il existe bien entendu un ensemble de propositions simples qui énumèrent des actions à mener³, mais aussi des prescriptions normatives telles que la création des conditions d'un changement de la connaissance afin de rompre le cercle vicieux. Cependant, la gestion et le contrôle d'un tel apprentissage organisationnel devraient constituer également un enjeu important et explicite des processus de contrôle stratégique.

¹ C'est à dire la réflexivité constructive avec l'action du moment et compte tenu du futur.

² Bronn, P.S., Krogh G. V. & Vicari S. (1993): op. déjà cité

³ Telles la formation, les normes professionnelles, les démarches de dépersonnalisation de l'échec . Doz Y. (1993): Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés; Revue Française de Gestion, Janvier Février 1994.

En définitive, le contrôle stratégique apparaît comme un concept séduisant. Tout d'abord, il se présente comme un dispositif compatible avec l'incertitude de l'environnement et propre à doter l'entreprise de la flexibilité requise par un tel contexte.

Ensuite, il insiste sur l'idée selon laquelle l'usage de tels dispositifs devrait optimiser le cheminement de l'organisation vers ses objectifs à moyen et long terme. Les entreprises qui en disposeraient obtiendraient des performances stratégiques ou maintiendraient au moins leur position concurrentielle malgré la volatilité de leur environnement. Le schéma ci-dessous résume cette idée .

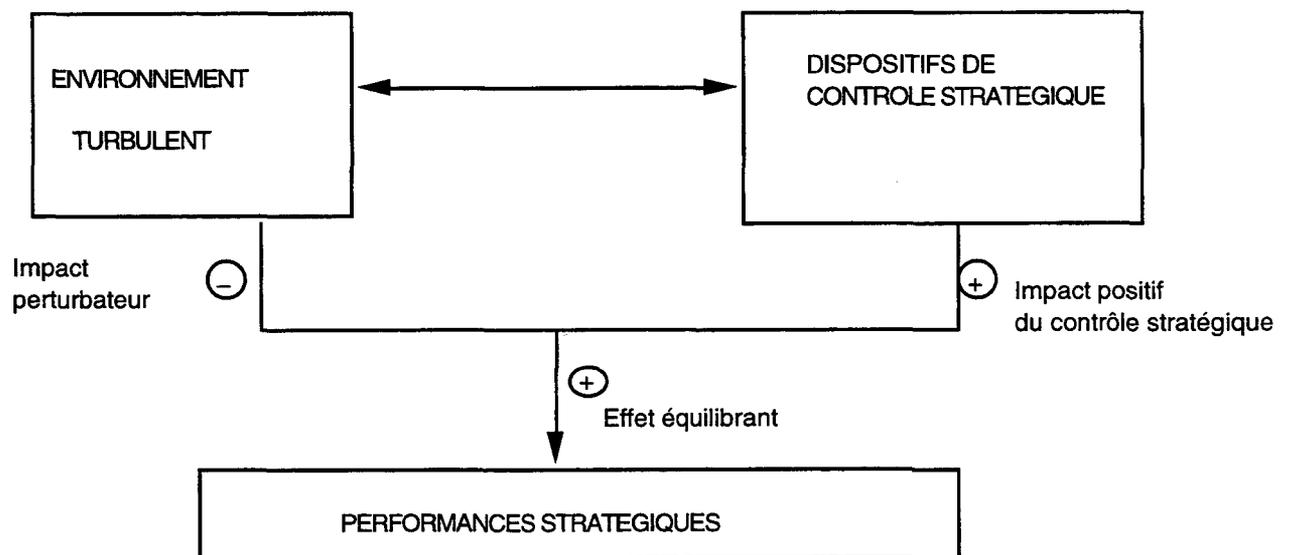


Schéma 11 : Le rôle régulateur du contrôle stratégique

Ce schéma montre que les perturbations issues d'un environnement turbulent peuvent avoir un impact négatif sur les performances stratégiques de l'organisation. Cet impact "perturbateur" de la trajectoire qui conduit vers les

buts stratégiques ne serait corrigé, mieux maîtrisé dans ce cas que par la mise en œuvre de dispositifs de contrôle stratégique. Le contrôle stratégique permet donc d'avoir un effet équilibrant .

Cependant, les travaux sur le sujet ne font pas encore suffisamment le lien entre le concept et sa mise en œuvre concrète. De façon conséquente, des limites évidentes apparaissent dans les préconisations. Comme nous l'avons souligné, les limites sont pour la plupart dues à une spécification insuffisante de l'objet même et du contexte de contrôle et à une vision succincte des phénomènes d'apprentissage.

Les préconisations d'instauration de dispositifs formels de contrôle stratégique méritent sous ces conditions d'être considérés avec précaution : Au moins convient-il de définir de façon plus précise les leviers opérationnels d'un contrôle stratégique et les conditions de leur utilisation . C'est l'objet du chapitre suivant.

CHAPITRE 3 . CARACTERISTIQUES ET VARIABLES DU CONTROLE STRATEGIQUE

De façon insistante, la littérature sur le contrôle stratégique préconise de mettre en place des procédures spécifiques de suivi des actions (Doz & Prahalad, 81)¹ de façon à répondre aux évolutions inattendues de l'environnement. D'où une multiplication de propositions de modèles dont l'usage devrait entraîner une meilleure performance, au moins une meilleure maîtrise du développement stratégique de l'entreprise.

Cependant, ces propositions sont encore floues et on peut se demander si leurs préconisations ne sont pas prématurées. Comme nous l'avons montré, ces propositions de modèles manquent de relativisme, au delà de la référence à la turbulence de l'environnement. De plus, l'analyse de leur contenu montre que les aspects de jugement, d'intuition, en somme la cognition managériale pourtant importante à ce niveau d'exercice du contrôle ne semble pas être pris en compte véritablement. En d'autres termes, les modèles de contrôle stratégique proposés n'intègrent pas toutes la connaissance existante des propriétés des processus de décision stratégique. Il se peut dans ces conditions que la conclusion selon laquelle les entreprises ne disposent pas de dispositifs de contrôle stratégique soit discutable.

Pour mieux circonscrire le problème du contrôle stratégique, ce chapitre développera les éléments qui déterminent la forme et le fonctionnement du contrôle stratégique puis son contenu.

¹ Doz Y & Prahalad C. K. (1981): Headquarters influence and strategic control in MNCs; Sloan Management Review, 23/1.

La section 1 fera la synthèse des éléments qui influencent tout dispositif de contrôle stratégique¹. Il s'agit pour l'essentiel d'un résumé des objets du contrôle stratégique, de la spécification du contexte qui pourrait déterminer sa forme et son contenu, et enfin des difficultés liées à sa mise en œuvre, en somme, les caractéristiques du contrôle stratégique.

La section 2 proposera une délimitation de la recherche (afin de faciliter l'étude de terrain) à travers les variables essentielles d'action sur lesquelles repose le processus de contrôle stratégique. Le fonctionnement du contrôle stratégique peut être cerné, comme nous allons le montrer, à travers trois variables opérationnelles qui sont : les systèmes d'information stratégique, les systèmes d'information comptable et de gestion, le comportement et les rapports des acteurs avec ces systèmes . Ces variables constituent les déterminants du processus de contrôle stratégique.

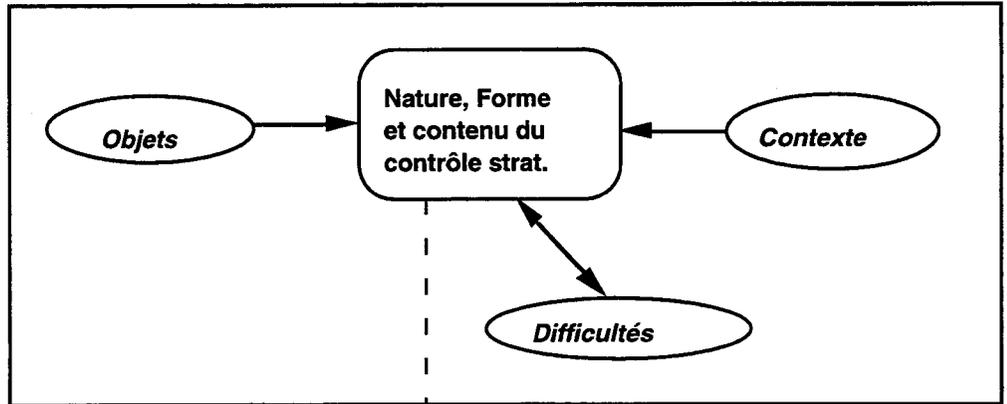
Au total, ce chapitre propose de modéliser l'objet central de notre recherche, c'est-à-dire la forme et le contenu des configurations de dispositifs que les organisations (étudiées) mettent en œuvre pour maîtriser la conduite de leur stratégie. Le schéma ci-après présente ce chapitre.

¹ A partir de la littérature précédemment développée sur le sujet (chapitre 1) puis de l'analyse critique qui en a été faite au chapitre 2

CHAPITRE 3

LITTÉRATURE : Chapitre 1 et 2

SECTION 1 : CARACTERISTIQUES DU CONTROLE STRATEGIQUE



SECTION 2 : DETERMINANTS DU PROCESSUS DE CONTROLE STRATEGIQUE

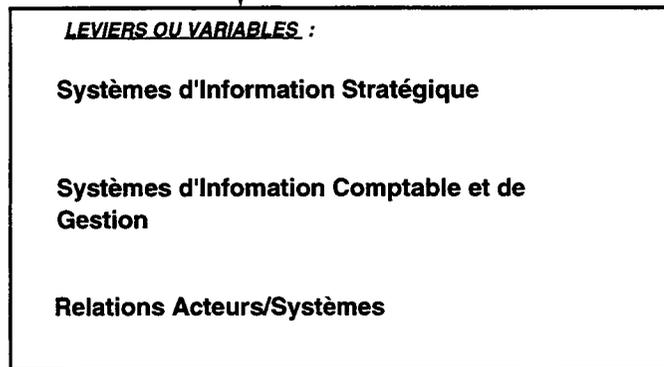


Schéma 12 : Caractéristiques et variables déterminantes du contrôle stratégique

Section 1 . Caractéristiques du processus de contrôle stratégique

1-1 : Les objets du contrôle

Compte tenu des travaux conceptuels et de la critique faite sur les propositions de dispositifs de contrôle stratégique, notre recherche suggère que le contrôle doit certes porter sur la réalisation de la stratégie et sur la validité de ses hypothèses, mais aussi sur la qualité de la réflexion stratégique, et surtout sur la façon dont la pensée stratégique est diffusée au sein de l'organisation. Le schéma ci-après visualise ces objets du contrôle stratégique que nous présenterons par la suite .

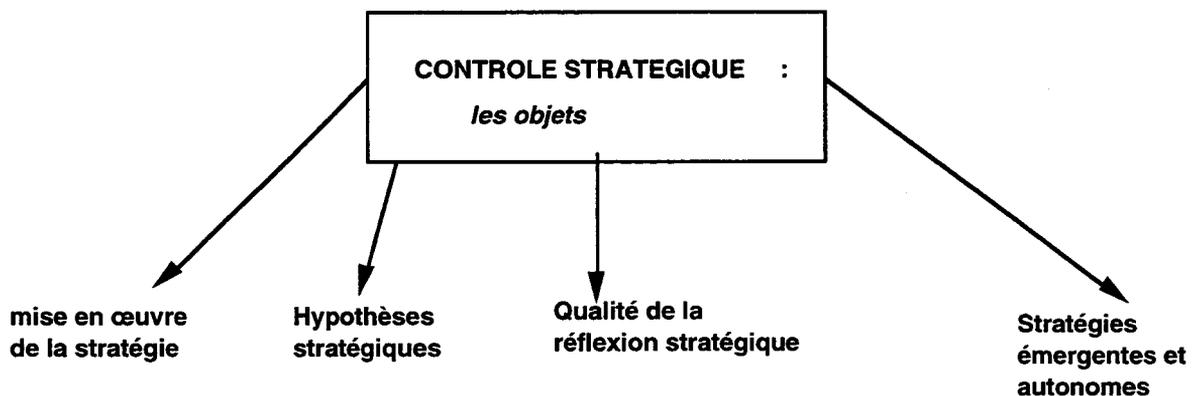


Schéma 13 : Les objets du contrôle stratégique

a) La validité des hypothèses stratégiques

L'ensemble des approches conceptuelles du contrôle stratégique mettent au centre du dispositif de contrôle la validité des hypothèses qui fondent la stratégie, ceci particulièrement en raison des modifications fréquentes de l'environnement. Les raisons du contrôle de la validité de ces hypothèses stratégiques ont été déjà largement présentées au chapitre 1. L'efficacité d'un tel modèle de contrôle est indubitablement liée à la nature et à la forme du système d'information stratégique mis en œuvre dans l'entreprise et à la compréhension des mécanismes qui font qu'une dérive ou un accident sur telle ou telle variable d'entrée aura tel impact préjudiciable ou favorable sur la performance globale. Ces aspects sont indispensables au réexamen de la pertinence des hypothèses et objectifs stratégiques .

b) La mise en oeuvre de la stratégie

Le contrôle stratégique doit aussi donner les moyens de s'assurer que la mise en oeuvre de la stratégie se fait de façon efficace et efficiente. Car, à supposer que les hypothèses stratégiques soient toujours pertinentes dans le temps, le cheminement de l'organisation vers les objectifs stratégiques doit aussi se faire avec le minimum de gaspillage. Ce contrôle se résume à la limite à la maîtrise de l'efficacité de la gestion des activités opérationnelles qui, rappelons le, conditionnent aussi dans une certaine mesure le stratégique. Généralement, ce contrôle de la mise en œuvre s'appuie sur les systèmes d'information comptable et de gestion .

c) La qualité de la réflexion stratégique

Afin d'aller au delà de la quête des solutions toutes faites, car aucun principe de gestion n'offre de solution complète aux entreprises désireuses de s'adapter, la réflexion stratégique devrait apparaître comme une dimension spécifique dans le processus de contrôle stratégique.

Comme nous l'avons déjà discuté, l'approche traditionnelle de la planification stratégique contient des germes de faiblesse car elle manque de souplesse. A l'opposé, l'approche incrémentale, essentiellement dictée par l'adaptation aux évolutions de la conjoncture, est dépourvue d'orientation claire. Pour tirer parti de l'orientation et de la discipline caractéristiques et de la réceptivité à l'évolution de, respectivement, l'une et l'autre de ces démarches, il faut être capable d'instaurer la pensée stratégique c'est-à-dire l'aptitude à une réflexion stratégique de qualité au sein des principaux acteurs de l'organisation.

On parlera de qualité de la réflexion stratégique de la part des acteurs de l'organisation lorsque ceux-ci sont aptes à proposer des idées et à prendre des décisions en ne perdant pas de vue les orientations stratégiques. C'est-à-dire qu'ils doivent savoir en quoi ces décisions courantes contribuent elles à consolider par exemple la position concurrentielle. La réflexion stratégique est donc importante, en particulier là où les décisions courantes sont prises, c'est-à-dire chez les cadres fonctionnels. Elle mérite donc d'être maîtrisée, au mieux gérée.

Comme effet positif, la pensée stratégique fournit au moins des points de référence aux principaux acteurs opérationnels de l'organisation, ce qui

facilite en outre la souplesse requise par la réaction rapide aux exigences de la conjoncture, sans perdre de vue les orientations.

De plus, dans la mesure où la réflexion ou la pensée stratégiques intègre logiquement de plus en plus d'opérationnels, le contrôle stratégique doit créer un cadre prédisposant à la diffusion et à la communication de celle-ci au sein l'organisation, ne serait-ce qu'au niveau des collaborateurs prenant part au processus de décision stratégique. Certes, à travers son cadre intégratif, le contrôle stratégique offre la possibilité du décloisonnement fonctionnel nécessaire pour cette mise en œuvre. Cependant, une volonté de maîtrise plus explicite de ce transfert de pouvoir décisionnel à travers des moyens plus explicitement définis y contribueraient plus positivement. Ces moyens renvoient clairement à l'organisation et aux actions d'apprentissage organisationnel pour créer ce nécessaire transfert .

d) Les processus de stratégies autonomes ou émergents

Les recherches précédentes ont trop insisté sur des modèles qui, par nature sont très réducteurs, et ne rendent pas suffisamment compte des multiples aspects de la pratique. C'est particulièrement le cas des phénomènes de stratégies autonomes et émergents précédemment décrits au chapitre 2 de cette thèse, qui pourraient faire l'objet d'un contrôle organisé, à travers des processus de contrôle stratégique. Ces stratégies pourraient être d'autant plus efficaces qu'elles feraient l'objet d'une maîtrise volontaire à travers des dispositifs les expliquant et les légitimant.

De plus, comme le caractère imprévisible de l'environnement conduit tout naturellement à s'intéresser plus à la conception d'un bon processus (au lieu du contenu) capable de rendre cohérent un ensemble de décisions quel

que soit la situation des événements vécus, ces processus qui conduisent aux modifications des stratégies intentionnelles afin de tenir compte des modifications de l'environnement doivent être mis sous contrôle.

Une autre série d'éléments qui déterminent la nature, la forme et le contenu du contrôle stratégique concernent les éléments de contexte.

1-2 . Le contexte du contrôle stratégique

Le contenu et la forme des dispositifs pertinents de contrôle stratégique doivent s'apprécier au regard des domaines de contexte, en indiquant par exemple les caractéristiques organisationnelles et d'environnement qui forment le cadre dans lequel prend place le processus de formation et de mise en œuvre de la stratégie.

Traditionnellement, les travaux d'inspiration contingente voient les systèmes de gestion comme déterminés ou influencés par certains traits caractéristiques de l'organisation de l'entreprise : sa taille, la forme et la complexité de la structure, des données de culture, les types de relations qui existent entre sommet et divisions, etc.

Si nous prenons le cas de la structure, celle-ci peut par exemple déterminer comme le présente le schéma ci-dessous, l'infrastructure organisationnelle et particulièrement l'agencement des systèmes de gestion¹.



Schéma 14 : Impact du contexte interne sur les systèmes de gestion et la performance

¹ Bower a montré après observation des processus de décision stratégique en matière d'investissement dans des entreprises diversifiées que la stratégie était filtrée par la structure via la détermination des canaux de circulation de l'information. Bower J.H. (1970): *Managing the resource allocation process : a study of corporate planning and investment*; Boston : division of research, Harvard University.

Le contexte interne peut conditionner le processus de contrôle stratégique. Cependant, en accord avec Lorange et al (1986)¹, le degré de volatilité du contexte interne, c'est-à-dire l'évolution suffisamment lente, progressive et linéaire de ses composantes nous conduit à le traiter plus comme une variable d'amélioration de l'efficacité du contrôle stratégique. De plus, la nature relativement endogène de ces composantes de contexte interne nous a amené à les traiter en même temps, dans la suite de cette thèse, dans l'infrastructure de gestion qui conditionne l'efficacité du contrôle stratégique. Cependant, il s'avère indispensable de faire ici un développement sur le contexte externe.

¹ Lorange & al. (1986) : op. déjà cité

1-2-1 : Le contexte externe, caractérisation de l'environnement

Pour apprécier l'impact potentiel de l'environnement de l'entreprise sur le contrôle stratégique, il convient de caractériser cette notion de contexte externe et de spécifier les comportements que les décideurs pourront développer à son égard. Il sera alors possible de présenter les systèmes contingents de contrôle stratégique qui peuvent en découler .

L'environnement d'une entreprise peut être appréhendé ou analysé de différentes façons. Une première solution consiste à introduire les acteurs qui le composent et avec lesquels l'entreprise est en relation (clients, concurrents, syndicats, fournisseurs, banquiers, etc.). On peut également, de façon plus large mais aussi plus floue, raisonner en termes de champ de forces d'où peuvent émerger des changements.

Cependant, cet environnement peut être aussi décrit en termes d'attributs caractéristiques, complexité, turbulence, incertitude, etc., c'est-à-dire par rapport aux problèmes de gestion auxquels l'entreprise aura à faire face, ces problèmes étant souvent liés au degré d'incertitude environnementale.

Cela étant, le statut de la variable environnement n'est pas sans ambiguïté, largement reflétée par la littérature en théorie des organisations.

Tantôt, l'environnement est traité à l'instar d'une réalité objective, indépendante de l'organisation, et que celle-ci doit s'efforcer de connaître et d'anticiper cette réalité pour ajuster son comportement stratégique. Selon cette approche, les organisations performantes sont celles qui établissent les combinaisons efficaces du type stratégie-environnement.

Tantôt, l'organisation est considérée non comme une réalité objective, mais plutôt comme une réalité interprétée. Pour Yasai-Ardekani (1986)¹, par exemple, la réalité de l'activité des stratèges relève plus d'un travail de perception et d'interprétation que d'une simple poursuite d'identification d'un environnement dit objectif. Dans cette vision, le décideur n'a plus comme pari, l'affinement de la perception de la réalité des choses mais plutôt la création et le maintien de systèmes de valeurs partagées qui faciliteraient l'action organisationnelle.

Dans cette perspective, il n'existe donc pas d'environnement objectif séparé de l'organisation, mais celui-ci est tout simplement induit par l'action humaine puis accompagné d'efforts intellectuels d'attribution de sens. Ces attributions de sens dépendent d'ailleurs à leur tour de la structure d'attention et des dispositions affectives des acteurs observateurs.

Dans cette hypothèse, on pourrait à l'extrême avancer que l'origine des problèmes qu'une entreprise rencontre sont moins à rechercher à l'extérieur que dans le système lui-même. En conséquence, il est difficilement admissible de penser que les dirigeants (d'une industrie par exemple) s'imaginent étrangers à leur environnement et ne procèdent seulement qu'à de simples ajustements.

Au total, l'environnement n'est finalement que le résultat d'une structure préconçue de contexte dont les événements et situations sont sujets à multiples interprétations.

¹ Yasai- Ardekani (1986) : Structural adaptations to environments; Academy of Management Review, no 11/1.

1-2-2. Contexte externe et conduite stratégique

L'organisation est considérée comme engagée dans un processus permanent d'échange et de négociation avec son environnement externe. Dispose-t-elle en cela d'un degré d'autonomie ou de liberté, et avec quels moyens?

L'analyse des impacts de l'incertitude environnementale sur les comportements de gestion stratégique ou de résolution des problèmes est au centre d'une littérature à la fois riche et conflictuelle. Plusieurs théories expliquent comment l'adaptation d'une organisation prend place par rapport aux changements impliqués par les évolutions environnementales.

A partir d'une synthèse de l'ensemble de ces théories, Astley & Van de Ven (1983)¹ ont proposé une classification des principaux courants, reprise ci-après, par croisement de l'orientation de l'entreprise et du niveau organisationnel d'analyse. Cette synthèse a l'avantage de faciliter la compréhension des positionnements des organisations par rapport à l'environnement et donc des comportements de gestion stratégique.

¹ W. G. Astley & A. H. Van de Ven (1983): Central perspectives and debates in organization theory; *Administrative Science Quarterly*, P. 245-273

| | | ORIENTATION | |
|--|-------|--|-----------------------------------|
| | | Déterministe | Volontariste |
| N I V E A U | Macro | Courant de l'écologie des populations | Courant "action collective" |
| | Micro | Courant structuralo fonctionnaliste | Courant des choix stratégiques |

Schéma 15 : Tableau de contingence, d'après Astley & Van de Ven (1983)

Cette classification distingue quatre courants : le courant des choix stratégiques, le courant de l'écologie des populations, le courant "structuralo-fonctionnaliste" et le courant "action collective".

a) Le courant des choix stratégiques

Une grande partie de la littérature sur la gestion stratégique soutient que les managers peuvent et doivent influencer l'environnement externe à travers leur créativité (Andrews, 71)¹, leurs systèmes de planification (Ackoff, 70)², voire à travers la modification de leur structure et processus de gestion (Chandler,62; Lawrence & Lorsch,67)³.

¹ Andrews K. R. (1971): The concept of corporate strategy; Dow Jones Irwin, Homewood

² Ackoff R. L. (1970): A concept of corporate planning; New York, Wiley.

³ Chandler A. D. (1962): Strategy and structure : chapters in the history of industrial enterprise; Cambridge : MIT Press.

Lawrence P. R. and Lorsch J. W. (1967) : Organization and environment: managing differentiation and integration; Boston : Division of research, Harvard University.

De façon plus précise, certains théoriciens de l'organisation tels Child (1972)¹ soutiennent que la coalition dominante a une liberté de choix importante et ce, malgré la turbulence de l'environnement. Cette autonomie rendrait ainsi les organisations capables de s'adapter pro activement² au lieu de se limiter à de simples ajustements.

En effet, cette coalition dominante peut choisir son environnement (industrie / marché), la technologie à adopter, les structures et systèmes de contrôle appropriés à la taille de son organisation. Elle peut donc manipuler ou agir sur son environnement.

b) Le courant de l'écologie des populations

A l'opposé de la perspective des choix stratégiques, la vision "sélection naturelle" (Hannan & Freeman,77; Aldrich,79)³ soutient quant à elle, que les arrangements structurels internes et les contraintes externes créent une inertie qui limite substantiellement la capacité d'exercice des choix des managers. L'environnement sélectionnerait alors certaines firmes par exclusion et en retiendrait d'autres. L'environnement apparaît ici comme le moteur d'un processus de sélection des formes organisationnelles, les entreprises devant s'adapter ou disparaître (Hannan & Freeman, 77). Les arguments avancés à l'appui de cette thèse sont:

¹ Child J. (1972) : Organizational structure, environment, and performance : the role of strategic choice; *Sociology*, no 6.

² La notion de proaction ou gestion proactive de l'incertitude est de March & Cyert (1963) et signifie positionner l'entreprise de telle sorte à influencer son environnement.

³ Hannan M. & Freeman J. (1977): The population ecology of organizations; *American Journal of Sociology*, no 83

Aldrich H. E. (1979): *Organizations and environment*; Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall

- l'acteur organisationnel a peu d'influence face aux forces environnementales,
- les lois économiques forcent les organisations à rechercher l'efficacité. Le dirigeant serait alors relégué à un rôle réactif.

Dans ce contexte, la capacité d'adaptation d'une organisation est considérablement limitée au sein de la population d'organisations. C'est le courant de l'écologie des populations.

c) Le courant structuralo-fonctionnaliste

Il a été décrit comme un agencement de structures et processus rationnels de contrôle qui permet une adaptation et une réaction aux changements de l'environnement. Ce qui ne laisse aux individus qu'une marge de manœuvre se résumant à un simple ajustement fin ou une sorte de "fine tuning". Dans ce cas, c'est plus à travers les structures et les systèmes de gestion de l'organisation que l'adaptation et les actions de motivation sont effectuées. Ce courant a donc aussi d'une certaine manière une conception passive des comportements d'acteurs .

d) Le courant action collective

Quant au courant "action collective", il s'interprète comme un ensemble de comportements, par exemple d'alliances et coopération, visant à infléchir l'environnement.

Cette grille de lecture des différents courants théoriques dans lesquels s'inscrivent différentes formes de conduite organisationnelle face à l'environnement inspire les réflexions suivantes :

- la perspective déterministe implique que l'organisation a logiquement moins tendance à opter pleinement pour des processus de contrôle stratégique tels ceux que nous appréhendons. Au plus, des processus traditionnels de contrôle de gestion bien conçus devraient permettre de faire les ajustements exigés par l'environnement. En effet dans cette perspective, l'organisation est supposée disposer de peu de marge de manœuvre pour infléchir ou influencer l'environnement . Elle privilégie plus une attitude adaptative, réactive et d'ajustement aux évolutions de contexte. Or le contrôle stratégique suppose surtout qu'on tire parti de l'environnement et qu'on anticipe celui-ci. Le rôle de l'acteur décideur apparaît donc dans le contrôle stratégique comme prépondérant.

Dans ces courants théoriques, seule la perspective des choix stratégiques apparaît donc cohérente avec les processus de contrôle stratégique. Quant à la perspective volontariste du niveau macro, c'est-à-dire celle décrivant les situations de coopération et de groupement, elle n'a pas encore réellement produit de véritables travaux empiriques importants sur le fonctionnement des systèmes de contrôle.

3) L'environnement et les systèmes contingents de contrôle stratégique

Goold & Quinn (1990) ont proposé un cadre d'analyse contingente¹ du contrôle stratégique fondé sur deux dimensions : d'une part, le degré de

¹ Goold & Quinn (1990) avancent que ce cadre d'analyse devrait permettre de développer de futures recherches empiriques sur la nature et la forme des dispositifs de contrôle stratégique.

turbulence de l'environnement, d'autre part, la possibilité de spécifier et de mesurer de façon précise les objectifs stratégiques. Quatre types de situation de contrôle stratégique peuvent alors être distingués :

| | | | |
|--------------------------------------|--------|---|--|
| TURBULENCE DE L'ENVIRONNEMENT | Elevée | <i>Système de contrôle stratégique faiblement formalisé</i> | <i>Contrôle stratégique "problématique"</i> |
| | Faible | <i>Système idéal de contrôle stratégique</i> | <i>Contrôle stratégique du suivi "des progrès"</i> |
| | | Facile | Difficile |

POSSIBILITE DE SPECIFICATION ET DE MESURE PRECISES DES OBJECTIFS STRATEGIQUES

Schéma 16 : Approche contingente du contrôle stratégique, d'après Goold & Quinn (1990)

a) Lorsque le degré de turbulence de l'environnement est faible et que l'entreprise peut spécifier de façon précise les objectifs stratégiques, on se situe dans un contexte de système idéal de contrôle stratégique. C'est-à-dire un système formalisé de déclinaison des objectifs stratégiques facile à concevoir et à mettre en œuvre.

b) L'entreprise peut spécifier et mesurer de façon précise les objectifs stratégiques malgré un haut degré d'incertitude. Il est donc nécessaire dans ce cas de concevoir des systèmes de contrôle stratégique qui ne soient ni formalisés, ni administrés de façon étroite. Implicitement, la direction doit

donc être prête à modifier ses objectifs stratégiques compte tenu des changements, et doit mettre en œuvre des systèmes de récompense moins liés mécaniquement au degré d'atteinte des objectifs . Dans ce contexte, l'efficacité est plus liée au contrôle des processus .

c) Un environnement peut être faiblement dynamique mais sa complexité peut rendre difficile la spécification et la mesure des objectifs stratégiques . Dans ce cas, un système de contrôle stratégique cohérent doit plus se concentrer sur le suivi de la progression de l'activité et utiliser des indicateurs de mesures relatives. En effet, à travers l'utilisation d'un nombre limité d'indicateurs de performance moins précis, il est possible d'avoir une impression fidèle de la progression de l'entreprise vers ses buts à moyen et long terme . De plus, la direction ne pouvant plus donner des objectifs clairs pour orienter la mobilisation des énergies organisationnelles, le système de récompense ne peut être lié à la mesure du degré d'atteinte des objectifs stratégiques.

c) Un dynamisme élevé de l'environnement couplé à une grande complexité traduit un haut degré d'incertitude . Dans ce cas, la possibilité de spécifier et de mesurer les objectifs stratégiques est alors rendu plus difficile, voire impossible. La conception des dispositifs de contrôle stratégique dans un tel contexte peut alors véritablement poser problème. Concrètement, des systèmes de contrôle explicites sont moins à envisager au contraire d'une approche holiste du suivi de l'activité. Des relations informelles avec l'activité seront donc privilégiées au sein la direction générale dans l'évolution vers les buts à moyen et long terme .

Dans cette voie, une étude de Hofstede en (1981)¹ avait déjà identifié (dans une perspective contingente) six formes de contrôle par rapport aux quatre situations suivantes : l'existence d'ambiguïté au niveau des objectifs, la mesurabilité des résultats, la connaissance des effets des interventions, la nature (répétitive ou pas) des activités.

Les six formes de contrôle identifiées sont le contrôle routinier, le contrôle d'expertise, le contrôle par essai/erreur, le contrôle intuitif, le contrôle par le jugement et enfin, le contrôle politique. Parmi ces formes de contrôle, et relativement aux aspects qui motivent la mise en œuvre de dispositifs de contrôle stratégique, le contrôle par essai / erreur, le contrôle intuitif puis par le jugement sont assez proches et assimilables à des variantes de contrôle stratégique.

Ainsi, le contrôle par essai/erreur est caractérisé par des objectifs clairs, des résultats mesurables mais les effets des actions ne sont pas connus même si l'activité peut être répétitive. Pour Hofstede, il n'y a pas véritablement de modèle prédictif de la situation contrôlée dans ce cas .

Quant au contrôle intuitif, il se traduit par un contrôle des processus fondé sur quelques règles pour guider les actions. Il se rencontre dans les situations où les objectifs sont clairs, les résultats sont mesurables et se situe dans le cadre d'une activité non répétitive avec une absence de connaissance des effets des interventions et des actions.

Enfin, le contrôle par le jugement est plus compatible avec des objectifs clairs, des résultats non mesurables, une activité non répétitive couplée à

¹ Hofstede G. H. (1981) : Management control of public and not-for-profit activities ; Accounting, Organization and Society, vol. 6, no 3.

une non connaissance des effets des actions ou des interventions des acteurs. Les décisions sont alors basées sur le jugement, le subjectif et en particulier sur les connaissances des décideurs.

A partir de cette présentation, une analogie avec la proposition de Goold & Quinn (1990)¹ peut être établie. En effet, le contrôle intuitif peut être assimilé à un contrôle stratégique non formalisé et non "administratif", alors que le contrôle par le jugement se rapproche plus du contrôle stratégique qui pose problème et qui devrait s'appuyer sur ce que Ouchi (1979)² appelle contrôle par le clan. Enfin, une correspondance peut être faite entre le contrôle par essai/ erreur de Hofstede et le contrôle stratégique du style suivi "des progrès de l'activité" décrit par Goold & Quinn.

¹ Goold M. & Quinn J. J. (1990) : The paradox of strategic controls; Strategic Management Journal, vol. 11 .

² Ouchi W. G. (1979) : A conceptual framework for the comparative for the design of organizational control mechanisms; Management Science, vol. 25, no 9. Ouchi a proposé une typologie de contrôle dans laquelle il identifie trois types de contrôle : le contrôle par les règles, contrôle le marché et le contrôle par le clan.

1-2 : Les difficultés spécifiques du contrôle stratégique

Dans son application concrète, le contrôle stratégique soulève une série de problèmes spécifiques.

Ces difficultés ou problèmes concernent d'abord le problème de la mesure des performances, celui de l'attribution des responsabilités et du repérage des causalités actions/performances; ensuite l'appropriation de la pensée stratégique pose le problème des schémas d'interprétation; il faut enfin noter une difficulté technique concernant l'articulation du long et du court terme .

a) Le problème de la mesure des performances, de l'attribution des responsabilités et du repérage des causalités

Mesurer la performance d'un processus de contrôle stratégique est difficile tant il est vrai que ce processus ne constitue pas la seule variable qui détermine l'efficacité de l'entreprise. Il paraît difficile d'isoler les effets du contrôle stratégique. Par ailleurs, il faut y ajouter la difficulté de définir des critères d'évaluation de performance stratégique adéquats et acceptables par tous. Certes, s'il faut relever que de nombreux travaux récents en contrôle de gestion insistent et s'accordent sur la nécessaire évolution des critères de mesure des performances, notamment stratégiques, compte tenu des nouveaux contextes d'environnement, il convient aussi de souligner que les propositions de substituts opérationnels n'abondent pas encore .

De plus, au niveau des processus de contrôle stratégique, il y a une difficulté supplémentaire dans l'attribution des responsabilités, dans la mesure où la

nature même de l'activité managériale concernée est délicate à évaluer à terme, surtout en contexte d'environnement très changeant.

b) Le problème des schémas d'interprétation

Il a été longuement évoqué la nécessité de coupler le processus de contrôle stratégique à l'analyse et à l'observation de l'environnement externe, ceci afin de révéler les signaux faibles des changements qui pourraient affecter l'activité. Cette analyse et cette observation nécessitent en outre et plus que tout, une forte capacité d'interprétation. Or dans un contexte d'évolution rapide, l'évolution lente des schémas d'interprétation des acteurs dans le temps peut poser problème et constituer une barrière comportementale créatrice de dysfonctionnement (Lorange & Murphy, 84)¹.

De plus, des divergences d'interprétation apparaissent souvent au sein de la coalition dominante à propos du sens à donner aux événements. Il est alors nécessaire de créer un consensus sur une direction de base à l'intérieur d'une même coalition dirigeante. Cette direction acceptable par tous est le résultat de divers jeux de pouvoirs et d'influences politiques. Coordonner ces jeux, les endiguer sont autant de difficultés que rencontrent en pratique les processus de contrôle stratégique.

¹ Lorange P. & Murphy D. C. (1984): Strategy and human resources: concepts and practice; Human Resource Management, no 22, 1/2.

c). Le problème de l'articulation du court terme et long terme

Le contrôle stratégique pose aussi le problème de l'articulation du long et du court terme. L'intégration de ces deux horizons est souvent conflictuelle. Les objectifs à court terme sont généralement financiers et repose sur une base quantitative. Dès lors, comment intégrer efficacement et harmonieusement le court et long terme? Des solutions ont été proposées (chapitre 1), mais il convient de souligner que leur mise en œuvre nécessite d'avoir au moins à l'esprit trois éléments essentiels :

- une forte logique d'articulation. En effet, la traduction en indicateurs de performance de court terme des résultats désirés à long terme doit être cohérente, donc ne pas agir au détriment de la santé long terme de l'entreprise.
- une rationalité des individus qui n'implique pas une optimisation locale, mais plutôt une convergence entre les buts individuels et les buts organisationnels.
- enfin, une cohérence entre l'horizon temporel et le cycle opérationnel, celle-ci nécessitant de développer des processus de décision intégrant dans l'organisation, planification stratégique et planification opérationnelle, stratégie, actions et résultats financiers.

De façon générale, le caractère très normatif de la plupart des travaux touchant au contrôle stratégique soulève le besoin d'un ancrage de ce concept à un travail empirique pour mettre en évidence son apport et son originalité face à des décideurs préoccupés par des faits concrets.

La section 1 vient de montrer que parler de contrôle stratégique peut signifier qu'il y a d'abord des hypothèses stratégiques à suivre et à contrôler. Pour cela, l'organisation devra s'appuyer sur un système d'information stratégique pertinent, aidé d'un système comptable et de gestion comportant des indicateurs stratégiques. Ensuite, l'attribution de sens aux données d'environnement et particulièrement à celles véhiculées par ces systèmes nécessitent une certaine qualité de réflexion de la part des acteurs. La qualité de cette réflexion stratégique est grandement tributaire, outre les systèmes d'information organisés, d'un certain nombre de caractéristiques intrinsèques des décideurs.

Dans une grande organisation, généralement complexe, l'ensemble des participants à certains niveaux intermédiaires de responsabilité constituent aussi au moins des sources créatives d'actions et de reformulations stratégiques. En environnement incertain, le contrôle stratégique, doit en conséquence mettre en œuvre des dispositifs ou des mécanismes en vue de la bonne diffusion de la pensée ou de la vision stratégique, puis de son appropriation à l'ensemble de ces acteurs. Les processus d'apprentissage et l'action spécifique sur les acteurs constituent en cela des voies adéquates.

Par rapport à ces réflexions, il convient globalement de retenir que le contrôle stratégique couvre un domaine vaste et encore relativement complexe. D'où la nécessité de sa délimitation pour en faciliter la collecte des données. Cette délimitation consiste à identifier les variables qui caractérisent de façon pratique et pertinente le processus de contrôle stratégique, puis à circonscrire le contenu de ces variables pour mieux repérer leur fonctionnement. C'est l'objectif de la section 2 .

Section 2 : Délimitation de la recherche : les variables déterminantes du processus de contrôle stratégique

Le contrôle stratégique doit fournir au pilotage stratégique, un outil opérationnel de "navigation" souple et nerveux, permettant de percevoir très tôt les dérives afin d'adopter des mesures efficaces de réorientation stratégique. Dans cet objectif, cette section précisera alors les leviers ou variables d'action qui déterminent le bon fonctionnement d'un tel contrôle, variables sur lesquelles portera la collecte des données en vue de mettre en évidence les configurations pratiques possibles de contrôle stratégique.

Trois variables peuvent permettre de circonscrire de façon satisfaisante un dispositif pertinent de contrôle stratégique :

- premièrement, les systèmes d'information stratégique. Ceux-ci sont le reflet de l'orientation de l'organisation, son attitude vis-à-vis de l'environnement. Les systèmes de contrôle stratégique peuvent s'appuyer sur des modes spécifiques de systèmes d'information qui vont au delà d'une simple collecte d'informations externes . En tant qu'instruments de perception du changement stratégique et agents de la sensibilité aux variations de l'environnement (Lorange & al, 86), ces systèmes d'information stratégique (S.I.S) sont un levier déterminant du contrôle stratégique. Leur nature et leur forme conditionneront donc l'efficacité de la surveillance de l'environnement externe au sein des processus de contrôle stratégique,

- deuxièmement, la nature et la forme des systèmes d'information comptable et de gestion et leurs indicateurs : la forme, la configuration et le contenu informationnel des systèmes d'information comptable et de

gestion (S.I.C.G.) ont une influence sur les choix et décisions stratégiques en plus de celle sur l'efficacité de la gestion courante.

- enfin troisièmement, la nature et la forme des relations entre les acteurs stratégiques. Il s'agit aussi de leurs rapports aux systèmes d'information et au processus de contrôle lui-même tant dans l'interprétation que dans l'attribution de sens aux données issues de ces systèmes.

2-1 . Les Systèmes d'Information Stratégique (S.I.S.)

2-1-1 : Apport des systèmes d'information au contrôle stratégique

Face à l'incertitude croissante de l'environnement, l'attitude des entreprises a été par le passé de tenter de maîtriser plutôt les conséquences de celle-ci. Elles procèdent généralement dans ce cas par simple aménagement des contraintes subies. Or, il est de plus en plus admis aujourd'hui que l'environnement ne doit plus seulement être perçu comme une réserve d'événements en gestation contre l'entreprise, mais aussi comme pouvant receler des évolutions tendanciennes qu'il est possible d'éclairer par une analyse et un repérage précoce. Ce repérage est d'autant plus nécessaire que le temps de réponse de l'organisation à ces événements sera plus long .

Il faut en outre remarquer que l'essentiel de l'information pertinente pour les décisions de la direction générale provient de l'extérieur. Or cette information stratégique d'origine externe, de faible volume couvre un champ généralement large avec un faible niveau de détail et de précision. De plus, elle concerne la gestion de certains événements dont il n'est pas toujours possible de déterminer objectivement l'occurrence ni même la nature.

Les systèmes d'information qui se préoccupent alors d'une telle information auront pour mission de collecter, de capter toute information d'importance stratégique afin de permettre une meilleure perception de ces événements externes.

Toute détection précoce ou toute amplification des menaces et opportunités contenues dans l'environnement externe est donc liée à la qualité des systèmes d'information mis en œuvre au sein des dispositifs de contrôle. De façon générale, les avantages d'un système d'information stratégique en contexte d'environnement turbulent peuvent être résumés dans le tableau suivant :

| PROPRIETES | AVANTAGES |
|--|---|
| Rapidité de la transmission aux décideurs et efficacité de l'identification des opportunités et menaces stratégiques | Pertinence des opportunités et menaces stratégiques |
| Norme de reconnaissance des "issues" stratégiques | Cohérence des réponses par rapport à ces "issues", rapidité |
| Connaissance détaillée de la prise de décision | Légitimation de la prise de décision |
| Existence d'une carte causale des issues | Sentiment de contrôle par les décideurs |

Tableau 6 : Tableau des avantages d'un système d'informations stratégiques

2-1-2 . Les types de systèmes d'information stratégique

En pratique, le fonctionnement de ces systèmes d'information stratégique repose sur deux attitudes générales de collecte et d'alimentation en informations. Ce sont la veille et la quête d'informations. Ces deux attitudes décrivent respectivement des situations où la collecte d'information est soit orientée, soit flottante : la quête est organisée autour d'un projet, au contraire de l'attitude de veille, plus large et moins précise et qui considère qu'on ne peut savoir a priori d'où peut provenir une information utile .

Les systèmes d'information stratégique peuvent en conséquence être conçus de manière à suivre ou à répondre plus particulièrement aux besoins du suivi de la stratégie de l'organisation. Plusieurs types de systèmes d'information stratégique peuvent alors être suggérés, en particulier en fonction de deux dimensions.

D'une part, comme les systèmes d'information peuvent être destinés à suivre les signaux externes à travers un "scanning" de l'environnement, la première dimension concerne la surveillance opportune, forme de recherche d'information qui n'est pas uniquement motivée par l'existence d'un problème et qui ne s'arrête donc pas, même si la solution au problème est trouvée. Ils peuvent aussi essentiellement être tournés vers une collecte d'informations de source interne.

D'autre part, en ce qui concerne la seconde dimension, les systèmes d'information stratégique peuvent avoir pour mission soit d'assurer de manière passive la collecte et la transmission des données brutes sur des événements qui pourraient potentiellement affecter la performance de la

stratégie organisationnelle, soit de traiter préalablement, par l'intermédiaire de structures internes de sélection et d'attribution de sens, l'information avant de la transmettre aux décideurs. Ces structures étant dans ce cas, des vecteurs d'expression d'un pouvoir interne de contrôle et de préparation de choix d'alternative (Lyles & Mitroff, 81)¹.

En croisant ces deux dimensions, quatre formes de systèmes d'information stratégiques et de management se dégagent.

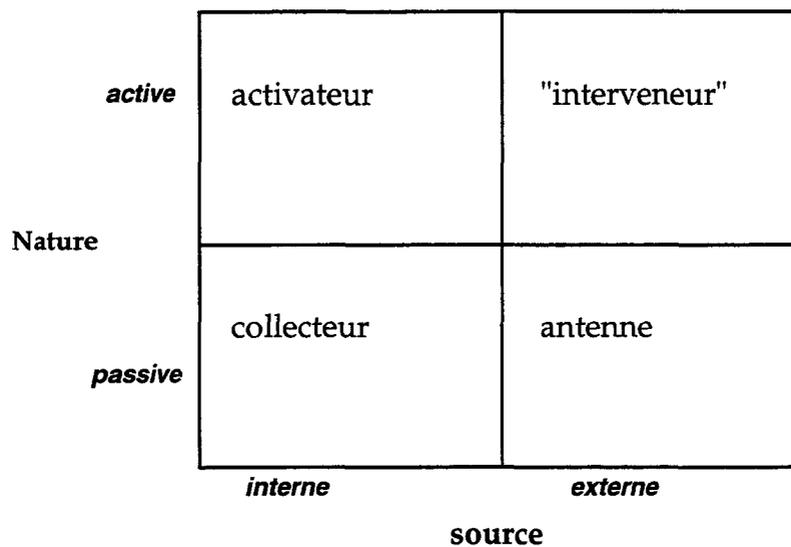


Schéma 17 : Quatre formes de systèmes d'informations stratégique , d'après Lyles & Mitroff (1981)

¹ Lyles M.A. & Mitroff I.I. (1981): Challenging strategic planning assumptions: theory cases and techniques. NY: Willey Inter Science.

Le collecteur et l'activateur ressemblent aux systèmes traditionnels de reporting tels les systèmes budgétaires ou de planification décrits par exemple par Lorange & Vancil (1977)¹ ou Rhyne (1984)².

L'antenne correspond approximativement aux systèmes classiques de scanning environnementaux qui ont pour but essentiel, l'identification des menaces et des opportunités environnementales (Fahey & King, 81)³.

A "l'interveneur", pourrait être associée l'idée de contrôle externe de l'environnement par l'organisation. L'organisation est dans ce cas à la recherche continue d'opportunités dans une immense variété d'alternatives que contiendrait l'environnement, avec pour souci d'influencer son cours.

Dans le même esprit, Daft et Weick (1984) font lien entre le caractère analysable ou non de l'environnement⁴ et l'attitude des membres de l'organisation dans la collecte et l'interprétation des données d'environnement. Ils proposent alors un modèle organisationnel des systèmes d'information stratégique.

¹ Lorange P. and Vancil R.F. (1977): Strategic planning systems; Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

² Rhyne L. C. (1984) : Strategic informations: the key of effective planning; Managerial Planning, January/february.

³ Fahey L. & King V. Environmental scanning and forecasting in strategic planning: the state of art; Long Range Planning, 14/1.

⁴ Pour Daft & Weick (1984), un environnement analysable est un environnement relativement prévisible, pour lequel on peut utiliser beaucoup de techniques, notamment de planification et des systèmes formalisés de contrôle de gestion. Par contre, dans un environnement non analysable c'est-à-dire discontinu, l'emploi de peu de règles est souhaité. Daft R. L. & Weick K. E. (1984) : Toward a model of organizations as interpretation systems; Academy of Management Review, no 9.

On part du principe que la grande taille d'une organisation rend logiquement la prise de décision complexe. De surcroît, lorsque l'environnement est turbulent, l'incertitude qui en découle multiplie les tâches non répétitives et rend les problèmes non analysables, c'est-à-dire que ceux-ci ne peuvent être résolus de façon logique et sur des bases analytiques. A quels systèmes d'information devrait-t-on dans ces cas recourir ? Daft & Weick (1984) proposent pour cela quatre mécanismes de collecte et d'interprétation de l'environnement .

| | | | |
|--|----------------|-----------------------------|--|
| E N V I R O N N E M E N T | Analysable | <i>vision conditionnée</i> | <i>Démarche de découverte, d'investigation, de recherche</i> |
| | Non analysable | <i>Vision non directive</i> | <i>Démarche de mise en scène, d'expérimentation</i> |
| | | Passive | Active |

ATTITUDE DES MEMBRES DE L'ORGANISATION

Schéma 18 : Environnement et modes contingents de "scanning", Daft & Weick (1984)

a) L'environnement est analysable et l'attitude des membres de l'organisation est passive dans leur effort d'analyse, c'est-à-dire qu'ils ne se contentent que de ce que l'environnement leur présente comme informations visibles. Daft & Weick qualifient ces mécanismes d'information stratégique de mode de "scanning" à vision conditionnée.

b) L'environnement n'est pas analysable et les membres de l'organisation adoptent une attitude passive . On ne retient que l'information utilisable, mais on reste cependant ouvert à toute autre source informationnelle. Cette collecte un peu plus large que la précédente mais pas assez par rapport à la nature de l'environnement. Les acteurs travaillent donc malgré tout dans un cadre limité d'informations. On remarquera d'ailleurs que cette forme présente une cohérence avec la perspective des choix stratégiques.

c) L'environnement est analysable, de plus, les membres de l'organisation adoptent une attitude active, c'est-à-dire de découverte à travers des investigations formalisées, une recherche et une détection de la nature réelle de l'environnement. L'utilisation des techniques de recherche marketing, d'analyse de tendance et prévision des opportunités y est fréquente .

d) L'environnement n'est pas analysable, cependant les membres de l'organisation adoptent une attitude active. L'organisation met donc en œuvre une démarche de "mise en scène", d'expérimentation, de simulation, d'essais/erreurs pour construire sa vision de l'environnement. Ce qu'il faut par exemple produire n'est pas nécessairement lié à une évaluation d'une demande existante .

Outre les systèmes d'information stratégique, le contrôle stratégique peut aussi se fonder pour son fonctionnement efficace sur de l'information comptable et de gestion.

2-2 . Les Systèmes d'Information Comptable et de Gestion

2-2-1: Les apports des systèmes d'information comptable et de gestion au contrôle stratégique

Les concepteurs (ou architectes) des systèmes d'information comptable et de gestion (SICG) ont une influence potentielle sur les choix stratégiques dans la mesure où ces systèmes, malgré leur orientation généralement quantitative, déterminent en réalité ce qu'il faut retenir ou non, ce qu'il faut mesurer et suivre avec attention.

Dès lors que de tels systèmes sélectionnent dans leur fonctionnement certaines données même quantitatives, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation, tout changement dans la configuration de ces systèmes peut constituer une voie importante de changement stratégique (Dent,90)¹ .

Ces systèmes d'information comptable et de gestion ont donc un fort potentiel de filtrage. Cette idée fait suite à une nouvelle vague de travaux sur la nécessaire évolution du rôle des systèmes d'information comptable dans l'entreprise. Ces systèmes comptables et de gestion ambitionnent donc d'aller au delà de la simple rationalité fins/moyens et de permettre ainsi de faire des diagnostics fiables, surtout dans le cadre stratégique. Ils se donnent pour objectif de permettre le déclenchement non seulement du signal de l'existence d'un problème, mais aussi de suggérer un diagnostic qui autorise des mesures correctives appropriées au niveau stratégique avant toute dérive.

¹ Dent J. (1990): Strategy, organization and control: some possibilities for accounting research; Accounting, Organization and Society, vol 15, 1/2.

Malgré une approche encore trop quantitative et très technique, les travaux qui s'y sont intéressés constituent une avancée significative de l'intégration de l'analyse de l'information par les coûts en tant que moyen de développement de meilleures stratégies¹.

Notons par exemple l'analyse en termes relatifs, par rapport aux concurrents de Simmonds (1981)² qui sera reprise en partie dans le paragraphe suivant.

De la même façon, évoquons l'approche dite par "la chaîne de valeur", à travers laquelle l'accent mis sur les conséquences économiques de chaque action stratégique grâce à l'évaluation des activités créatrices de valeur, a remarquablement contribué à de nouvelles idées de comptabilités analytiques stratégiques appelées souvent comptabilités d'activités.

¹ Le choix d'une méthode d'allocation des coûts a par exemple une conséquence en termes de stratégie concurrentielle

² Simmonds K. (1981) : Strategic management accounting; Management Accounting, 59/4.

Nous résumons dans le tableau ci-après les avantages potentiels d'un système d'information comptable et de gestion à orientation stratégique .

| <u><i>Systeme d'information comptable et de gestion à orientation classique</i></u> | <u><i>Systeme d'information comptable et de gestion à orientation stratégique</i></u> |
|---|--|
| <p>1- Orientation</p> <p>Financière et trop focalisée sur le passé</p> | <p>1- Orientation</p> <p>Stratégique et sur le futur (clientèle)</p> |
| <p>2- Flexibilité</p> <p><u>Limitée</u>: un seul système sert à la fois pour les besoins internes et externes. Plus opérationnel que stratégique, il est surtout utilisé pour les ajustements financiers</p> | <p>2- Flexibilité</p> <p><u>Bonne</u>: le système couvre à la fois les besoins internes et les stratégies des concurrents. Il catalyse surtout le développement des processus</p> |
| <p>3- Optimisation</p> <p><u>Locale</u> et concerne la diminution des coûts. "Reporting" vertical</p> | <p>3- Optimisation</p> <p><u>Systematique</u> et générale des performances. "Reporting" horizontal</p> |
| <p>4- Fonctionnement</p> <p><u>Fragmenté</u>: coûts, qualité et résultats sont regardés séparément. Fait l'impasse sur l'inconnu</p> | <p>4- Fonctionnement</p> <p><u>Intégré</u>: coûts, qualité et délais sont évalués simultanément. L'inconnu est traqué</p> |
| <p>5-Apprentissage et motivation</p> <p><u>Individuels</u></p> | <p>5- Apprentissage</p> <p><u>Organisationnel et de groupe</u></p> |

Tableau 7: Les avantages potentiels d'un système d'information comptable et de gestion conçu pour la stratégie.

Une gestion comptable peut donc aussi faciliter un contrôle des activités stratégiques. Pour cela, il sera indispensable de mettre en œuvre des indicateurs appropriés c'est-à-dire des indicateurs stratégiques. Quels types d'indicateurs appropriés permettent-ils alors de sauvegarder au moins la position stratégique de l'organisation ?

2-2-2. Des indicateurs comptables pour le contrôle de la stratégie : nature et illustrations

La nature des indicateurs mis en œuvre est déterminante pour contribuer au contrôle de la stratégie. La contribution la plus remarquable dans cette direction a été faite par Simmonds (1981)¹. Dans ses travaux, il met en avant une notion clé qui avait jusque-là été ignorée par les comptables, (ceux-ci s'étant plus préoccupés des données sur les activités passées ou présentes), celle selon laquelle les indicateurs à privilégier pour contrôler la stratégie doivent être relatifs certes aux coûts et au prix mais surtout au volume par rapport aux ressources, à la part de marché relative aux concurrents (Simmonds, 1981).

Ces indicateurs stratégiques de compétitivité incorporent la dimension environnement car ils privilégient la position relative de l'entreprise par rapport à celle des principaux concurrents .

Dans la pratique, certaines organisations ont d'ailleurs entrepris d'intégrer au sein de leurs systèmes de gestion ces indicateurs de nature stratégique afin de mieux suivre leur développement à moyen et long terme . Ainsi, le

¹ Simmonds K. (1981) : Strategic Management Accounting; Management Accounting no 59/4, April .

besoin en signaux pertinents, clairs et précoces pour comprendre en profondeur les causes des problèmes à venir a conduit certaines entreprises telles Caterpillar, Wang, à concevoir des grilles de performance en matière de satisfaction de la clientèle. La plupart de ces dispositifs ont été d'ailleurs conçus hors du système comptable¹.

De façon globale, les indicateurs qui sont le plus souvent retenus peuvent être classés à trois niveaux :

- les indicateurs sur les performances de marché. Quelques exemples peuvent concerner la mesure du chiffre d'affaires par mètre carré, la part de marché global et par produit, de même que la marge commerciale en pourcentage de chiffre d'affaires .
- les indicateurs techniques du type taux de rotation des stocks, taux de ristournes des fournisseurs, taux d'investissement .
- des indicateurs reflétant le coût des hommes tels les ventes par heure, par salarié; le taux de masse salariale par chiffre d'affaires, le taux de "turnover" des cadres.

En plus des systèmes d'information, notamment stratégique ou comptable qui fondent le processus de contrôle stratégique, le rôle des acteurs stratégiques dans l'interprétation et attribution de sens aux données issues de ces systèmes est aussi essentiel, surtout dans le contexte qui nous préoccupe.

¹ Nous n'en concluons pas qu'il faut pour autant les déconnecter du système d'information financier et comptable. Cependant, un usage conjoint des mesures financières et non financières de performances pourrait procurer une panoplie d'indicateurs utiles au niveau stratégique.

2-3. Le rapport des acteurs aux dispositifs de contrôle de la stratégie

Comme nous l'avons déjà évoqué, le haut degré d'incertitude dans lequel évolue la plupart des grandes organisations implique pour celles-ci un recours à l'intuition, au jugement (fondés en partie sur les cartes cognitives des décideurs) et à l'expérience pour interpréter les évolutions de l'environnement . Ce paragraphe fera d'abord un rappel des liens entre les aspects cognitifs et le contrôle stratégique, particulièrement la place des aspects interprétatifs dans les dispositifs de contrôle stratégique, et s'achèvera par quelques illustrations .

2-3-1 : Aspects cognitifs et contrôle stratégique

L'insistance sur le rôle des acteurs au sein des dispositifs de contrôle stratégique a pour but de rendre compte des degrés respectifs d'analyse, d'intuition ou de jugement de ceux-ci dans leurs relations d'usage avec les systèmes d'information stratégique et les systèmes d'information comptable et de gestion.

Comme point de départ, nous admettons avec Weick, (1979)¹ que les dirigeants mettent plutôt leur environnement externe "en scène" à travers une appréciation subjective. Ils sont influencés en cela par des filtres institutionnels² et personnels³ qui affectent leur perception de

¹ Weick K.E. (1979): The social psychology of organizing; 2nd ed, Reading, M.A. Addison Wesley.

² Il s'agit des systèmes de diffusion de l'information

³ Il s'agit des caractéristiques individuelles

l'environnement et méritent donc comme nous l'avons déjà discuté, de constituer aussi un enjeu important de gestion (Lorange et al, 86)⁴ .

En outre, la nature non routinière et non structurée des décisions stratégiques, leur horizon de moyen et long terme couvrant à la fois de larges champs d'activité organisationnelle nécessitent une masse et une qualité d'information qui obligent les décideurs à employer des procédures sélectives. Ces procédures de sélection s'opèrent d'ailleurs à travers des cadres de référence ou cartes mentales, plus connues sous l'appellation de cartes cognitives.

Les travaux de recherche sont maintenant nombreux qui, sans remettre en cause la rationalité objective habituelle dans l'action de pilotage stratégique, insistent de plus en plus sur le fait que la cognition managériale¹ doit être considérée comme une dimension explicite et essentielle des processus de gestion (Stubbart, 89). En effet, dans un environnement de plus en plus incertain, c'est cette cognition managériale qui permet d'expliquer le lien entre la perception de l'environnement et l'orientation stratégique des dirigeants d'une part, les performances organisationnelles et les caractéristiques des managers d'autre part.

Dans plusieurs cas, les causes des crises d'entreprise proviendraient plutôt des structures de pensée des dirigeants par rapport à l'environnement (Nystrom & Starbuck, 84)². Les forces environnementales et

⁴ Lorange P. & al. (1986): Opt. cit.

¹ Trop longtemps restée négligée dans la discipline du management stratégique selon (Stubbart, 89) . Stubbart C. (1989) : Managerial cognition : a missing link in management research; Journal of Management Studies, 26/4

² Nystrom P. C. & Starbuck W.H. (1984): To avoid organizational crisis, unlearn; Organizational Dynamics, 12/4.

organisationnelles n'affecteraient principalement l'action qu'à travers les pensées des dirigeants. Comme l'action vient de la pensée, l'adaptation organisationnelle ne serait tout simplement que le résultat d'un processus de pensée intelligente .

Ceci explique une bonne partie de la croisade de Mintzberg contre la démarche analytique de formulation de la stratégie, croisade fondée sur sa croyance en l'importance de l'intuition et du jugement (issus de la structure de pensée) comme ingrédient trop souvent occulté dans les analyses académiques des processus de management et de conduite stratégiques.

Le choix stratégique, sa correction et remise en cause s'appuient pour l'essentiel sur des représentations construites, voire sur l'intuition (Janis,72)¹ . Mais les schémas interprétatifs qui sont à la base des modes de pensée pourraient se révéler inappropriés dans les cas d'adoption de solutions et stratégies nécessitant par exemple un changement radical. En effet, ces cadres de référence s'autorationalisent souvent car, la mémoire impose quelquefois un ordre dans la structure de croyance. Les dirigeants le sachant, tentent alors de créer le "contexte administratif"² qui reproduira ce qu'ils ont appris et réussi par le passé dans la conduite de l'entreprise.

Au total, les aspects cognitifs influencent fortement le comportement des décideurs et pourraient aussi être à la base de standards et de routine. Il y a donc dans tout cela, des risques de biais cognitifs (Kiesler & Sproull, 82)³ qui

¹ Janis I.L. (1972) : Victims of groupthinks; Boston : Houghton Mifflin.

² Exemple : les modalités de recrutement, promotion, rémunération, règles de contrôle financier

³ Kiesler S. and Sproull L. (1982) : Managerial response to changing environments: perspectives on problem sensing from social cognition; Administrative Science Quaterly, no 27.

nécessitent en conséquence un contrôle qui puisse les rendre moins stables, plus équilibrés et de telle sorte à favoriser en même temps la dynamique, la flexibilité et la régénération que requiert le contexte d'environnement qui nous intéresse.

2-3-2 . Place des aspects interprétatifs dans le processus de contrôle stratégique

Nous nous appuyerons sur deux axiomes pivots (les intentions et les représentations) de la science cognitive pour montrer l'importance du rôle des acteurs décideurs dans les processus de contrôle stratégique .

- Dans la perspective de la cognition managériale, les intentions guident les activités à travers l'interprétation des événements. Avoir une raison d'agir, et cela intentionnellement, implique un choix libre et non déterminé. Cette dimension intentionnelle contraste d'ailleurs avec la perspective qui suggère que les managers sont soumis à un déterminisme environnemental.

- Quant aux représentations mentales, elles constituent un point central dans cette perspective cognitive. Elles sont la vision imaginaire, la déclaration de connaissance (symboles, propositions, croyances, schémas), la connaissance épisodique (scripts, série de mémoires), les perceptions et le savoir faire (Stubbart, 89)¹. A propos de ces représentations, les recherches ont d'ailleurs de plus en plus orienté leurs efforts dans la construction ou la description des cartes cognitives des managers (Weick & Bougon, 86)² . L'idée de base étant que l'étude des cartes cognitives qui sous tendent les représentations mentales des dirigeants permettraient de mieux expliquer leurs choix stratégiques.

¹ Stubbart C. (1989): op. cité.

² Weick K. E. & Bougon M.G. (1986) : Organizations as cognitive maps; In Sims, Henry P. Jr, Gioia, Dennis A, and Associates eds, *The Thinking Organization*, San Francisco; Jossey-Bass.

Les deux axiomes précédents supposent au moins deux principes. Le principe de l'univers construit, mais aussi celui du réel vécu.

Du principe de l'univers construit, il faut retenir au moins que l'individu construit toujours sa réalité du monde (Berger et Luckman, 1967)¹ et cette construction s'appuie sur des processus récursifs d'expérimentations/inférences. Cette réalité comme le soulignent Berger et Luckman (1967) est à la fois interprétée et établie à travers les schémas et cadres de références qui définissent les croyances et les perceptions.

Il est donc ainsi admis que la réalité des choses n'est pas nécessairement externe ni même objective, mais plutôt subjective et socialement construite à travers les expériences.

Quand au principe de représentabilité de l'expérience du réel, Varela (1989)² insiste pour sa part sur le fait que nous ne pouvons en aucun cas concevoir un monde indépendant de notre expérience car la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique objective. Elle est plutôt constituée à partir de la mise en ordre et de l'organisation d'un monde constitué par notre expérience.

Ces principes offrent une base pertinente pour la compréhension du rôle important des acteurs dans les dispositifs de contrôle stratégique dans la mesure où ils aident à comprendre l'expression de la pensée et des choix stratégiques des acteurs .

¹ Berger P. & Luckmann T. (1987) : The social construction of reality; Garden City, NY: Anchor Books.

² Varela F. J. (1989): Les sciences cognitives, tendances et perspectives; Seuil, Paris.

2-3-3 . Illustrations : des travaux liant contrôle, stratégie et cognition managériale

La plupart des recherches sur la cognition managériale se rapportant à la conduite stratégique de l'organisation se sont appuyées sur la structure des cartes mentales des acteurs. La thèse développée est que les schémas cognitifs sont hautement explicatifs en termes de causes/effets et que leur connaissance peut jouer un rôle important dans la compréhension des décisions stratégiques de l'entreprise (Beyer, 81)¹ .

Dans cette perspective, certains se placent à un niveau très élevé d'analyse et montrent, par exemple, qu'il existe des différences importantes dans la réactivité stratégique des décideurs selon leur culture nationale d'appartenance : les pratiques de veille stratégique, la tendance à percevoir les changements de l'environnement tantôt comme des menaces, tantôt comme des opportunités seraient fonction de ces cultures nationales (Hofstede, 80)² .

D'autres procèdent à des investigations sectorielles. Selon Huff (1982)³, par exemple, les orientations ou préférences stratégiques d'une entreprise sont liées à l'expérience acquise dans un secteur d'activité donné et reflètent fondamentalement la base commune de savoir faire qui le caractérise.

¹ Beyer J. (1981): Ideologies, values and decision making in organizations; in Nystrom P.C. & Starbuck W. eds, Handbook of Organization Design, vol 2, Oxford University Press.

² Hofstede G. (1980): Culture's consequences : international differences in work-related values; Beverly Hills, Cal and London Sage Publications

³ Huff A. S. (1982) : Industry influences on strategy reformulation; Strategic Management Journal, no 3.

D'autres enfin, se plaçant au niveau de l'entreprise humaine, du groupe ou de l'individu, montrent que la performance à long terme d'une organisation est grandement influencée par la cohérence et le niveau de consensus des perceptions au sein de l'équipe dirigeante quant à l'évaluation de l'environnement (Dess, 87)¹ .

On peut également citer Miller et Toulouse (1986)², qui détectent une relation entre la personnalité du dirigeant et le comportement stratégique en termes de confiance et d'agressivité vis-à-vis de l'environnement.

Les recherches sur la cognition managériale posent cependant des difficultés d'ordre méthodologique. Il est en effet délicat de saisir des cognitions, d'où le recours à de multiples indicateurs intermédiaires.

Ainsi, Norburn & Birley (1988)³ ont préféré utiliser dans cette voie, une relation fonctionnelle liant le niveau d'études (plus facilement quantifiable et qualifiable) des dirigeants, et les niveaux variables de performance organisationnelle.

De même, Hambrick & Mason (1984)⁴ ont élargi la recherche des relations évoquées ci-dessus, à l'ensemble des caractéristiques socio démographiques y compris donc le niveau d'études.

¹ Dess G.G. (1987) : Consensus on strategy formulation and organizational performance: competitors in a fragmented industry; Strategic Management Journal, 8/3.

² Miller D. & Toulouse J.M. (1986) : Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms; Management Science, vol 32 no 11.

³ Norburn D. & Birley S. (1988) : The top management team and corporate performance; Strategic Management Journal, no 9.

⁴ Hambrick D.C. & Mason P.A. (1984) : Upper echelons : the organization as a reflection of its top managers. Academy of Management Review, no 9.

Il faut aussi remarquer que dès 1979, Channon¹ avait déjà associé certaines caractéristiques socio-démographiques à une tendance extravertie dans le comportement stratégique.

Cette première partie vient de faire une présentation des aspects significatifs de la littérature relative au contrôle stratégique. Le contrôle stratégique vise un certain nombre d'objectifs et présente certaines particularités. Ces aspects peuvent être pris en compte comme nous l'avons développé, à travers une conception et une pratique spécifiques en ce qui concerne les systèmes d'information (stratégique et comptable) et d'animation des acteurs stratégiques dans l'entreprise. La deuxième partie de cette thèse vise à procéder à une investigation sur le terrain afin de mettre en évidence la réalité de cette conception et de cette pratique.

¹ Channon D. (1979) : Leadership and corporate performance in the service industries; Journal of Management Studies, no 16.

**PARTIE II : LES REALITES DE LA
PRATIQUE DU CONTROLE STRATEGIQUE :**
une approche par la méthode des cas

Cette deuxième partie a pour objectif de décrire et d'analyser la réalité des pratiques du contrôle stratégique à partir d'une étude réalisée sur le principe de la méthode des cas. Elle comporte deux chapitres articulés autour de la méthodologie sur laquelle nous nous sommes appuyée pour aborder le terrain, notamment le principe de la méthode des cas que nous avons choisi (chapitre 4), et de la présentation des résultats, l'analyse et les discussions que cette étude appelle (chapitre 5).

CHAPITRE 4 . METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Les chapitres précédents ont montré que le contrôle stratégique pourrait aussi se traduire par des dispositifs non prévus par les modèles conceptuels préconisés par la littérature. Par conséquent, pour prendre connaissance de la diversité de cette réalité sur le terrain, il est souhaitable, voire nécessaire de faire une analyse de nature exploratoire. Une méthodologie propre à l'exploration consiste à procéder par des entretiens, notamment semi-directifs.

Ce chapitre fera donc dans une première section, la présentation générale de ce type de démarche et des conditions de sa validité. Ensuite, nous ferons la description des choix que nous avons fait (population, collecte et traitement des données, etc.).

Section 1 . Le choix d'une méthodologie qualitative de recherche : généralités, spécificités et précautions

1-1 . Les aspects généraux

Le choix des méthodes de recherche ou d'investigation est largement sous-tendu par la conception qu'adopte le chercheur en ce qui concerne les caractéristiques et les propriétés de la réalité à étudier.

S'agissant de la nature de la réalité, celle-ci peut être considérée soit comme objective donc correspondant à une donnée concrète, ontologique, soit comme le produit de la connaissance des individus à travers des phénomènes perceptuels ou cognitifs.

En fonction du point de vue adopté, le processus d'observation mis en œuvre dans une recherche peut s'appuyer sur une observation faite de l'extérieur par rapport à l'objet étudié, ou bien sur une observation faite de l'intérieur. Cette dernière position part du raisonnement selon lequel le chercheur ne comprendrait mieux les choses qu'en vivant, voire en étant lui-même acteur¹. La méthode de recherche qualitative s'inscrit généralement dans ce second type de démarche.

La conception que l'on peut avoir, par ailleurs, du comportement organisationnel s'exprime également en termes d'alternatives : soit, ce comportement est considéré comme déterminé et contraint par l'environnement, soit au contraire, on pose que l'organisation possède un pouvoir d'action et de création de son environnement. Spécifiquement au contexte d'analyse du contrôle de gestion (au processus de régulation mis en œuvre pour stabiliser tout au moins dans le temps l'organisation, gérer ses conflits et ses contradictions), quatre approches ou visions analogues à la typologie de recherche préconisée par Burrell & Morgan (1979)² peuvent être considérées :

- une vision fonctionnaliste selon laquelle on considère qu'il est possible de configurer un système de régulation objectif qui permette aux organisations de se maintenir,
- une vision interprétative, qui considère que toute réalité est socialement construite par les acteurs,

¹ Cette position conduit généralement à adopter comme méthodes, les méthodes de terrain (observation directe ou participante, interviews, analyse de données secondaires)

² Burrell G. & Morgan G. (1979) : Sociological paradigms and organizational analysis; Heinemann Educational Books.

- une perspective dite "d'humanisme radical" qui relève que les individus deviennent souvent prisonniers de leur interprétation,
- enfin, une perspective dite de structuralisme radical pour laquelle on considère certes la réalité comme objective pour l'individu mais que celle-ci est cependant matérialisée par des phénomènes de conflits et de tensions.

L'essentiel des conceptions et recherches dans le domaine du contrôle de gestion repose sur la perspective fonctionnaliste. Les autres conceptions restent donc largement ouvertes à la recherche surtout lorsqu'on aborde le contrôle de gestion au niveau stratégique, niveau auquel les acteurs et leurs perceptions jouent un rôle prépondérant.

Il convient cependant de rappeler que ces autres voies sont délicates à explorer car elles font plus appel à des démarches de recherche du type qualitatif. Le choix d'une démarche de ce type nécessite par conséquent une spécification préalable des conditions de la validité des résultats qui en seront issus.

1-2 . Les spécificités des démarches qualitatives de recherche

Les démarches qualitatives de recherche sont de plus en plus courantes en sciences de gestion bien qu'elles fassent encore l'objet de nombreux débats. Les raisons de l'utilisation d'une méthodologie qualitative sont multiples (elle est dense, riche, flexible, bien adaptée à un contexte empirique).

Pour mieux percevoir la spécificité de l'approche qualitative, il convient cependant de faire quelques rappels préalables d'ordre sémantique. En matière de recherche en sciences de gestion, ce qui est appelé qualitatif se réfère en général à la recherche d'une *essence* ou d'une caractéristique même, alors que le quantitatif renvoie à la mesure par le nombre.

Ce faisant, l'approche qualitative vise plutôt l'interprétation des expériences des individus et la représentation que ceux-ci ont des choses étudiées, contrairement à l'approche dite objective. Pourtant, il faut remarquer que ces distinctions sont artificielles et en réalité difficiles à faire.

En effet, même si on peut opérer des distinctions conceptuelles entre le subjectif et l'objectif, celles-ci sont dans les faits délicates à opérationnaliser. D'ailleurs l'examen de certains travaux d'inspiration qualitative fait souvent apparaître des caractéristiques similaires à celles d'une approche quantitative, notamment au plan de la rigueur méthodologique .

De plus, la particularité de l'approche qualitative, c'est de ne pas identifier par avance des liens entre variables dépendantes et variables indépendantes. Elle ne transforme ni ne sélectionne d'avance ces variables, mais les fait plutôt apparaître progressivement. Ensuite son but, généralement

exploratoire est moins tourné vers la vérification d'hypothèses que vers la découverte de relations ou de phénomènes empiriquement significatifs.

La démarche qualitative est de nature holiste, c'est-à-dire complexe et intégrée. Elle cherche à mieux prendre en compte toutes les variables significatives du contexte étudié.

L'approche qualitative peut être d'une grande richesse. Elle apparaît même comme étant la seule qui permette véritablement de découvrir des phénomènes significatifs et inattendus par rapport au plan expérimental de départ, tout en utilisant relativement peu d'instruments sophistiqués de collecte et de traitement des données .

Malgré la richesse qu'elle comporte, ses détracteurs contestent l'intérêt et la portée scientifiques des résultats issus d'une telle approche (généralisation réduite, vulnérabilité et biais, procédés analytiques peu clairs).

On peut cependant noter plusieurs propositions d'amélioration de cette méthodologie pour limiter ces faiblesses, comme nous allons le voir par la suite .

1-3. Approche qualitative et fiabilité des résultats

1-3-1. Les critiques adressées aux démarches qualitatives

En dépit de la richesse potentielle de ses apports, une démarche de recherche qualitative peut se voir opposer un certain nombre de critiques.

Elle comporterait tout d'abord un risque non négligeable, celui de "l'aveuglement" par rapport à l'objet d'étude lors de l'immersion totale dans le site d'investigation. En effet cette immersion pourrait faire perdre une partie de l'objectivité et la distance nécessaires à la qualité des résultats .

D'autre part, la fidélité et la validité interne d'une instrumentation souple comme le préconise la démarche qualitative sont perçues comme douteuses. Il faut ajouter à cela un certain nombre de biais qui pourraient être introduits dans l'analyse par le chercheur, seul devant les données, seul responsable de ses perceptions sélectives dans un domaine qu'il ne maîtrise souvent pas totalement au départ.

Enfin le codage, l'analyse, l'interprétation de l'information sont souvent considérés comme des processus délicats et hasardeux. Il faut souligner que les démarches qualitatives ont souvent manqué de traces méthodologiques dans la collecte de l'information et de son traitement. En effet, il manque souvent la façon dont les protocoles d'entretien ont été réduits et transformés. Le risque est alors grand de produire une masse de connaissances invalides dans la mesure où les sources d'erreurs n'auraient pas été scientifiquement identifiées.

En s'inspirant pourtant des procédés de la démarche quantitative, il est possible d'introduire davantage de rigueur dans la démarche qualitative, notamment dans la saisie ou la mesure des données : par exemple, en utilisant pour la collecte des données, des échelles ou des variables dichotomiques, et pour le traitement, des fréquences ou des rangs, etc.

Le choix d'une méthodologie hybride pourrait aussi contribuer à limiter les biais propres à la démarche qualitative et irait dans le sens de ce que Lakatos (1970)¹ a appelé la falsification méthodologique. Elle conseille par exemple de renforcer les démarches quantitatives, en faisant au préalable une analyse, approfondie des caractéristiques des répondants, de l'environnement, avant l'échantillonnage définitif. Elle exhorte même à approfondir par des entretiens, certains points de questionnaire.

De la même façon, des traitements quantitatifs telle la validation statistique de certaines fréquences des données pourrait consolider le processus de recherche qualitative.

Ce pluralisme méthodologique, certes plus long, est cependant plus robuste car il s'appuie sur plusieurs méthodes de recherches, s'inspirant elles-mêmes de cadres méthodologiques différents .

¹ Lakatos I. (1970) : Falsification and methodology of scientific research programmes; In Lakatos & Musgrave (eds), Criticism and the growth of knowledge.

1-3-2. Quelques voies de fiabilisation des résultats de la démarche qualitative de recherche.

Si les critiques des démarches qualitatives ont porté pour la plupart sur la méthode elle-même (Chronbach, 75)¹, il est cependant possible aujourd'hui d'exprimer les résultats qui en sont issus sous forme d'énoncés précis se prêtant à une confirmation empirique ultérieure (Yin, 84)². Poursuivant d'ailleurs dans cette voie, Guba (1981)³ a posé quelques guides de fiabilisation d'une telle méthodologie de recherche. Un résumé général en est proposé dans l'encadré ci-après.

¹ Cronbach L. (1975) : Beyond the two disciplines of scientific psychology; *American Psychologist*, no 30.

² Yin R. K. (1984) : *Case study research : design and methods*; revised version, Beverly Hill, CA: Sage Publications.

³ Guba E. G. (1981) : Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *Educational Communication and Technology Journal*, no 25.

| <u>Démarche quantitative</u> | | <u>Démarche qualitative</u> |
|------------------------------|--------|-----------------------------|
| - validité interne | -----> | crédibilité |
| - validité externe | -----> | transmissibilité |
| - fidélité | -----> | stabilité |
| - objectiviste | -----> | fiabilité |

En démarche qualitative, des éléments d'inférence logique peuvent remplacer l'inférence statistique développée par l'approche quantitative. Ces éléments d'inférence (ou la plupart de ces éléments) doivent donc être les points d'appui de la conduite de toute recherche qualitative.

• La crédibilité correspond à la validité interne de la démarche quantitative. Elle est assurée au moins en partie par la présence prolongée sur le terrain, par l'observation à de multiples points de vue des événements typiques et atypiques, par les consultations périodiques d'autres membres que ceux du groupe observé, par la triangulation des sources et des méthodes¹, ainsi que la collecte par le biais d'autres matériaux de référence (documents par exemple). Enfin, la "soumission" des grandes lignes de l'interprétation à plusieurs acteurs et répondants de terrain permet la vérification locale.

¹ Par exemple, un récit convergent des événements de la part de deux répondants

- La transmissibilité qui correspond à la validation externe de la démarche quantitative précise la représentativité des personnes contactées et les situations de recherche. La plausibilité de l'interprétation des données fournies en découle plus facilement. Les résultats ne peuvent qu'y gagner en possibilités de généralisation ou en validité externe au sens de la démarche quantitative.

- La stabilité est assurée par le chevauchement des méthodes. Elle se fait par exemple à l'aide d'entretiens et de sondages, d'observations et de vérifications simultanées auprès de plusieurs répondants. Cette stabilité se retrouve aussi à travers l'adéquation et la cohérence des données grâce à la multiplication d'indices convergents venant de sources ou d'instruments de mesure différents. La fidélité ou la stabilité exige que des mesures répétées d'un même fait donnent des résultats identiques ou qui ne varient que dans des limites étroites et prévisibles.

- La vérification interne est prouvée au travers des traces écrites du processus par lequel les données ont été récoltées, analysées et interprétées par le chercheur. Ce qui conduit à rendre possible toute vérification ultérieure externe .

Le respect de l'ensemble de ces précautions devrait conférer à la démarche suffisamment de solidité pour produire des résultats non sujets à caution. Cela vaut évidemment pour la poursuite de la démarche connue sous l'appellation d'études de cas .

Section 2 . Le choix de la méthode : la méthodes des cas

Il convient tout d'abord de resituer la méthode des cas dans l'ensemble des démarches qualitatives, en la distinguant des autres techniques de cette catégorie (Van Maanen, 83)¹. La méthode des cas ne constitue pas à proprement parler une véritable ethnographie, laquelle suppose de longues périodes d'observation et d'études, et une analyse fouillée.

L'essence de la méthode des cas réside dans l'utilisation d'une observation fermée et détaillée du monde naturel par l'investigateur. En ce sens, elle n'est pas non plus à confondre avec la méthode des simulations expérimentales ou des expériences en laboratoire.

En effet, même si la méthode des cas peut aussi se baser entièrement sur des évidences quantitatives, de même qu'elle peut inclure simultanément évidences quantitatives et observations directes ou détaillées, il faut considérer que cette méthode possède un caractère relativement distinct en tant que méthode de recherche (Guba & Lincoln, 81)².

Ses différentes applications sont à la fois du registre de l'explication des liens de causalité dans les comportements et les actions observées, trop complexes pour se prêter à des stratégies expérimentales quantitatives, que de celui de l'exploration des situations mal connues.

Au total, la méthode des cas se prête à la description du contexte réel dans lequel une intervention a eu lieu puis à l'illustration de celle-ci.

¹ Van Maanen J. V. (1983) : *Qualitative methodology*, Beverly Hills, CA.

² Guba E. G. & Lincoln Y. S. (1981) : *Effective evaluation*; San Francisco: Jossey-Bass.

2-1 . Les caractéristiques de la méthode des cas

En tant que méthode d'investigation, les études de cas sont propres à produire des résultats bien particuliers. Avenier (1989)¹ souligne la pertinence de cette méthode comme moyen de découverte de problématiques nouvelles (on parle alors de recherche à objectif exploratoire), de formulation d'hypothèses ou d'intelligibilité d'un phénomène, voire de vérification d'hypothèses à travers une étude intensive sur un nombre limité d'entités.

Cependant, comme dans le cadre général de la recherche qualitative, certaines conditions de rigueur doivent là aussi être respectées pour répondre aux reproches qui lui ont été adressés. Ceux-ci concernent en particulier les biais psychologiques ou autres, lors de la collecte de données par observation, en l'absence de protocole rigoureux de recherches.

A ces conditions près, la méthode des cas peut désormais être considérée comme une démarche crédible de recherche en sciences de gestion. La qualité des résultats de cette recherche dépend cependant du choix judicieux d'une stratégie de recherche, s'agissant du nombre de cas à retenir.

2-2. Le choix entre 1 cas ou plusieurs cas ?

Retenir un cas unique est a priori une solution pertinente dès lors qu'il y a présomption de cohérence du système ou du phénomène étudié. Dans ce

¹ Avenier M.J. (1989): Méthodes de terrain et recherche en management stratégique; Sciences de Gestion, n° 14.

cas, on considère que l'analyse d'un seul cas suffit à procurer des résultats fiables qui sont de nature à tester significativement une théorie (Yin, 84)¹ .

Quant aux cas multiples, leurs avantages vont de la comparaison des données à la généralisation et à la consolidation des résultats qu'on aurait pu obtenir à partir d'un cas unique.

Au total, même si la révélation véritable des phénomènes peut être produite en s'appuyant sur un cas unique, le fait de conduire les investigations sur un ensemble de cas est propre à renforcer la solidité des conclusions ou à améliorer l'analyse grâce à la confrontation des constats. Concrètement, Yin (1984) considère que pour mettre en évidence des résultats similaires, travailler sur deux à trois cas bien choisis devrait conduire aux mêmes conclusions qu'un travail sur six à dix cas.

En définitive, la méthode des multiples cas revient à répéter dans les mêmes conditions, au sein d'un même processus de recherche, la même expérimentation sur plusieurs unités d'observation . Nous l'avons choisi pour diverses raisons : tout d'abord, elle est cohérente avec la nature exploratoire des résultats visés par notre recherche; ensuite, elle est adaptée à l'objectif principal de notre travail, qui rappelons le, est centré sur la révélation des configurations de dispositifs mis en œuvre par les entreprises pour contrôler leur stratégie; enfin, relativement à la plupart des autres méthodes qualitatives, elle est moins contraignante en terme de temps de présence dans l'entreprise.

¹ Yin R. K. (1984) : Case study research: design and methods; Revised version, Beverly Hill C.A. Sage Publications

A la suite de cette brève présentation générale du cadre méthodologique, la section suivante se propose de présenter les choix effectués en termes d'unités d'investigation et d'indicateurs de collecte de données.

Section 3. Le choix de la population étudiée

3-1 . La sélection des sites

Une étape délicate de la méthode des cas est la spécification d'une population pertinente d'étude. La sélection des cas a donc été réalisée en plusieurs temps.

La première étape a consisté à se donner les moyens de vérifier que les entreprises qui pourraient faire l'objet d'observation se trouvaient dans la situation qui, selon la littérature, justifie l'utilisation d'un système de contrôle stratégique formalisé. Pour ce faire, nous avons procédé à une série d'entretiens préliminaires, avec les membres d'un cabinet de conseil en gestion et en stratégie, connus pour leurs écrits sur la question du contrôle stratégique. Les entretiens ont aussi permis d'élaborer une grille d'analyse factuelle (annexe) qui a servi ensuite d'outil de diagnostic des caractéristiques d'environnement des entreprises enquêtées.

Par ailleurs, n'ont été sélectionnées que des entreprises constituant un centre de décision autonome. En effet, seules ces unités sont celles qui peuvent, de façon responsable, initier des actions correctives, par exemple sur les hypothèses sous tendant la stratégie.

Il convient aussi de noter que pour le choix de nos interlocuteurs, nous n'avons privilégié que des acteurs impliqués dans la réflexion stratégique,

dans l'organisation ou la conduite de celle-ci. Nos interlocuteurs ont été donc généralement les responsables de la stratégie, de la planification, du contrôle de gestion et les acteurs pourvoyeurs d'information stratégique.

Enfin et de façon plus technique, la présélection de nos cas a également reposé sur la conjugaison de deux critères : d'une part la grande taille de l'entreprise, d'autre part la perception d'un haut degré d'incertitude environnementale .

En effet, comme il a été dit à plusieurs reprises, la nécessité de recourir à un processus formel de contrôle stratégique est liée à l'incertitude et à la turbulence de l'environnement. Celle-ci peut évidemment valoir quelque soit la taille de l'entreprise, mais on admet que les grandes organisations se sont trouvées, dans les années récentes, confrontées à une complexité et un dynamisme accrus de leur environnement. Cette situation rend difficile la conduite, le discernement et les prédictions correctes des conséquences de leurs décisions stratégiques. C'est précisément parce qu'il est difficile pour des firmes de cette taille¹ de ne pas être confronté à des décisions stratégiques complexes alors que les capacités de l'exécutif à les traiter efficacement sont relativement limitées, qu'une approche explicite du contrôle stratégique s'avère nécessaire.

Il faut en outre remarquer que si un contrôle informel peut suffire dans le cas des organisations de petite taille, il est vraisemblable qu'il ne peut assurer la maîtrise du fonctionnement des grandes organisations complexes.

¹ Compte tenu de l'importance et l'étendue de leur activité

L'ensemble des organisations étudiées vit donc a priori le même contexte d'environnement, c'est-à-dire incertain et turbulent. Cependant, il conviendra par la suite de vérifier qu'elles le perçoivent effectivement comme tel.

L'investigation portera ensuite sur les variables sur lesquelles repose tout dispositif de contrôle stratégique (systèmes d'information stratégique, systèmes d'information comptable et de gestion, les acteurs prenant part au processus stratégique, et leur rapport avec les systèmes institués).

La réalité de l'agencement, de la forme, du rôle, voire du contenu de ces variables, en somme leur configuration permettra de mettre en évidence les dispositifs de contrôle mis en œuvre dans les organisations étudiées.

Au total, la recherche a porté sur neuf cas d'entreprises, dont huit seront considérés a priori comme confrontés à un environnement incertain et turbulent. La neuvième entreprise a été volontairement choisie dans un environnement considéré a priori comme relativement stable pour réaliser généralement une sorte de contraste avec les huit premières entreprises.

Quant à l'échantillon des huit entreprises, il a été considéré de façon à permettre dans la mesure du possible des comparaisons. Un premier groupe de cinq entreprises a d'abord fait l'objet d'investigations approfondies, visant à décrire la réalité du dispositif de contrôle stratégique utilisé. Dans un second temps, trois autres entreprises ont été choisies et analysées pour permettre une comparaison nuancée des dispositifs précédents, chacune de ces entreprises se situant dans un secteur d'activité similaire à celui d'au moins l'une des entreprises du premier groupe. Le schéma ci-après récapitule la démarche.

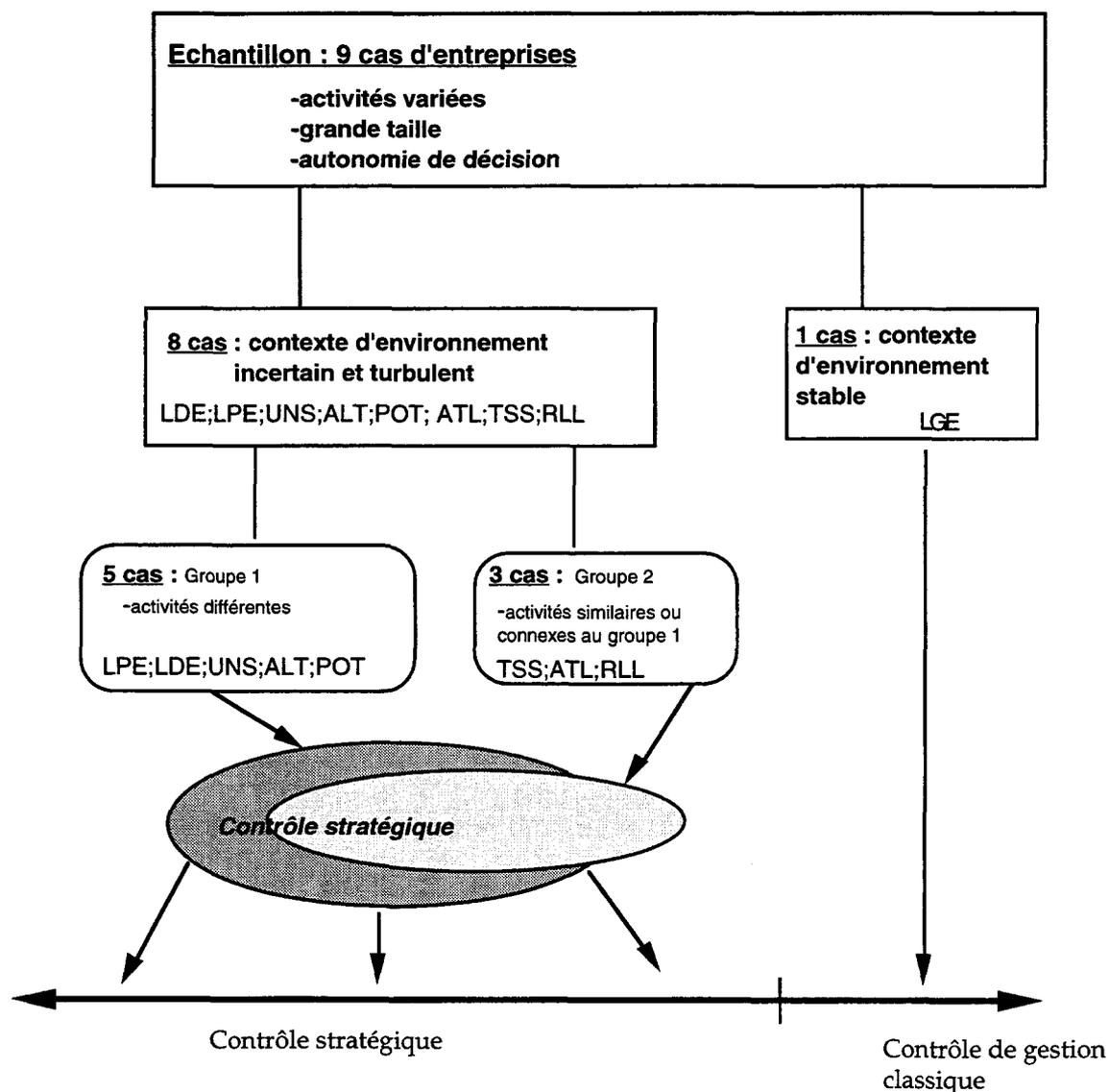


Schéma 19 : Démarche méthodologique

La grande taille des organisations étudiées nous garantit a priori l'emploi de dispositifs formels de contrôle, comme nous l'avons déjà souligné. La diversité relative des organisations et des activités de cet échantillon nous permettra ensuite d'élargir la réalité des dispositifs de contrôle mis en œuvre .

Concernant le contrôle stratégique, tout d'abord, l'étude approfondie des cinq cas du premier groupe d'entreprises permettra de décrire la réalité de la

pratique du contrôle de la stratégie. Ensuite, l'étude des entreprises du deuxième groupe¹, permettra éventuellement de nuancer ou de conforter les dispositifs précédemment décrits, sur la base d'une comparaison en termes de similitudes ou de variances. L'étude de LGE quant à elle, qui se situe dans un contexte d'environnement relativement stable, permettra enfin d'avoir une plus simple comparaison globale faisant apparaître la réalité de la différence entre le contrôle stratégique et le contrôle de gestion classique.

L'ensemble de cette analyse devrait conduire à une typologie ou à des configurations types de pratique du contrôle stratégique. Au total, cet échantillon devrait être en mesure de faire apparaître selon les contextes variables, un spectre de dispositifs de contrôle allant probablement d'un contrôle de gestion classique au contrôle stratégique souhaité.

3-2 . Les cas étudiés

Ce paragraphe a pour objectif, de présenter globalement la nature des activités et le contexte externe de la population sur laquelle va porter l'investigation. Les activités des entreprises étudiées (sauf une) se situent a priori dans un contexte d'environnement turbulent, ce qui justifie l'utilisation de dispositifs de contrôle stratégique.

¹ Celles-ci se situent dans des activités similaires aux entreprises du premier groupe.

3-2-1 . Un premier groupe d'entreprises à environnement incertain et turbulent

1- LPE . La première entreprise (LPE) est un Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial, c'est-à-dire une organisation à laquelle il a été confié de nombreuses missions de service public. L'activité de cette entreprise, à l'origine monopolistique, se trouve aujourd'hui très exposée à la concurrence du fait des phénomènes de dérégulation. Cette concurrence est non seulement commerciale, mais porte aussi sur sa technologie et son activité financière, à travers l'apparition de nouveaux prestataires de services de même nature et de même qualité que les siennes.

En effet, deux des métiers de base de LPE, qui représentent près des deux tiers de son activité, se trouvent désormais très menacés par l'apparition d'opérateurs privés. En conséquence, une loi du 2 juillet 1990 a donné à cette entreprise un statut lui permettant de faire face au contexte économique qui était désormais le sien, c'est-à-dire lui permettant de se fixer des objectifs de performance en développant sa compétitivité et son adaptabilité. Très longtemps gérée dans un cadre de comptabilité publique, son système de gestion est donc en pleine mutation.

Malgré cette évolution de statut, cette entreprise est encore soumise à des contraintes fortes qui tiennent à ses relations particulières avec les pouvoirs publics.

Ces contraintes, traduites par le contrat de plan qui est établi avec l'Etat, s'expriment notamment en règles de fonctionnement spécifiques en matière de gestion des ressources humaines et de modalités de fonctionnement.

Ces particularités devraient en principe être riches en enseignements par rapport à la mise en oeuvre d'un processus de contrôle stratégique dans ce contexte d'environnement.

2 - POT est une firme appartenant au secteur de la construction d'automobiles. Elle compte 78 000 salariés et réalise environ un chiffre d'affaires de l'ordre de 100 milliards de francs. Il s'agit d'une entreprise à structure très décentralisée. La complexité de l'activité de cette entreprise réside dans le nombre d'acteurs (entreprises ou unités de production) qui sont impliqués dans la fabrication de ses produits.

Depuis quelques années, ce secteur d'activité connaît une dépression importante. Cette dépression, conjuguée avec les fortes perturbations sur les marchés financiers et les marchés des changes, a provoqué une accentuation de l'intensité de concurrence dans le secteur, concurrence tant internationale que nationale.

Cette concurrence est à la fois commerciale et technologique. *"Ainsi, avec des marchés en forte contraction, avec la guerre commerciale devenue plus farouche encore, avec les dévaluations successives des monnaies d'une partie des pays où sont nos plus importants marchés, notre environnement est de plus en plus hostile et incertain"* affirme le responsable de la planification stratégique .

Cette entreprise affiche malgré tout une volonté franche de se battre en agissant notamment sur l'environnement technologique. Elle dit accorder une grande importance au rôle de ses systèmes de gestion pour ce faire.

3 - ALT. Il s'agit d'une entreprise dont les activités sont fortement diversifiées. Le portefeuille d'activités couvre la production d'articles liés au sanitaire (50 %), aux meubles de jardin (45 %), une très faible part de sa production étant sous traitée (5 %). Par ailleurs, cette entreprise possède un réseau important de filiales (plus de 200).

La fabrication des produits nécessite des technologies complexes ainsi qu'une importante activité de recherche et développement. Le risque d'apparition de nouveaux produits est perçu par la direction comme permanent. De ce fait, les stratégies sont considérées par les différents dirigeants comme réellement susceptibles d'être modifiées à tout moment.

Après avoir bénéficié d'une croissance soutenue au cours de la précédente décennie, l'entreprise est désormais confrontée à une conjoncture de moins en moins favorable. A ce ralentissement de l'expansion dans le secteur, aggravé par des crises et des évolutions différentes selon les pays, s'ajoute une forte mutation dans les habitudes des consommateurs.

4 - UNS est une entreprise qui fabrique et commercialise des ordinateurs et des systèmes d'exploitation. Elle a un effectif d'environ 2 000 salariés et réalise un chiffre d'affaires de 2,7 milliards de francs. Il n'est plus besoin d'insister sur le haut degré d'incertitude de l'environnement de son activité et les renouvellements potentiels fréquents de produits pour les entreprises qui travaillent dans ce secteur. En effet, selon les propres termes du président de la compagnie, propos relevés dans le rapport de gestion, *"la conjoncture économique est perçue comme extrêmement difficile et défavorable . La pression des prix est très forte et l'évolution de la demande rapide et très variable"*.

De plus les clients de cette entreprise qui sont pour la plupart des entreprises, font face eux-mêmes à une concurrence très vive. Ce qui rend difficile toute prévision cohérente du marché.

5 - LDE est une entreprise française spécialisée dans la vente par correspondance pour l'essentiel de ses activités. Elle compte environ 6 000 salariés et réalise un chiffre d'affaires de 9,1 milliards de francs représentant ainsi 21 % des parts de marché en France. Son portefeuille d'activités se compose de l'habillement (60%), du textile de maison, de l'ameublement, et du petit équipement de maison et de loisirs. L'habillement qui représente la plus forte proportion de son activité est constitué d'articles de mode dont le cycle de vie est très court (environ 8 mois).

L'activité de cette entreprise implique certaines contraintes de gestion: transports rapides, stocks faibles, qualité, organisation et nouvelles technologies de communication. D'où une organisation en réseau qui s'appuie essentiellement sur des supports extérieurs (130 rendez-vous catalogue, commandes par Minitel, par courrier, des relais relevant d'accords avec des commerçants indépendants pour la mise à disposition des colis) .

"On assiste, notamment dans le textile habillement, à une imprévisibilité de plus en plus grande des consommateurs d'un mois sur l'autre. A de fortes hausses succèdent en effet des baisses importantes tout aussi inexplicables" peut-on lire dans le dernier rapport du conseil d'administration s'agissant de la description de l'environnement.

Cette entreprise est confrontée à une concurrence intense : en plus des changements rapides de la demande et de l'existence d'entreprises très dynamiques sur le marché, les nouvelles technologies visuelles et de

communication ont tendance à faire émerger rapidement de nouveaux concurrents.

Il convient enfin de noter, aux dires du responsable des services de gestion que "*cette entreprise ne souhaite pas se faire imposer le cours des choses*". Il est donc intéressant de voir comment elle procède pour parvenir à ses objectifs de long terme en dépit de l'incertitude de l'environnement, et ce, à travers ses processus de gestion .

3-2-2 . Un deuxième groupe d'entreprises comparables au premier groupe

Ce groupe d'entreprises a été choisi pour ses similitudes, notamment en termes d'activités, avec le premier groupe précédent d'entreprises. L'analyse de leurs dispositifs de contrôle de la stratégie permettrait de faire des comparaisons (similitudes ou différences), ce qui renforcerait d'une certaine manière les premiers résultats. Les entreprises choisies sont TSS, ATL, RLL.

6 - TSS . Comme le cas de LDE, TSS appartient au secteur de la vente par correspondance et couvre le même marché. Cette entreprise compte 3123 salariés et réalise 5,3 milliards de francs de chiffre d'affaires. TSS et LDE sont deux entreprises directement concurrentes car elles offrent les mêmes caractéristiques de services et de produits et ont par conséquent les mêmes problèmes et préoccupations.

7 - Quant à ATL, elle développe d'une part une activité connexe à celle de UNS : - d'une part, les similitudes étant grandes entre les deux activités, ATL se présente en principe comme une réplique de UNS; - d'autre part la diversité de sa production, puis son exposition à la concurrence (systèmes de communication, l'énergie, le transport)¹, font que cette entreprise est assez proche de ALT.

De plus, cette entreprise ambitionne clairement de soutenir son avance technologique et pour cela, le directeur financier, membre du comité de direction insiste sur *"la création permanente de synergie entre l'environnement et les innovations de l'entreprise"*.

¹ Les activités de ATL concernent en particulier, la radio communication, la communication d'entreprise, l'électronique professionnelle et l'automatisation des transports

8 - RLL . Cette entreprise a été choisie parcequ'elle a une activité connexe à celle de POT. Cette entreprise compte 1100 salariés et réalise 530 millions de francs de chiffre d'affaires. Elle produit des composants électriques et d'autres produits, notamment destinés au secteur d'activité de POT. RLL sera donc considérée comme une entreprise de contrôle pour cette dernière. Vivant les mêmes perturbations externes que les autres cas et plus particulièrement que celui de POT, les similitudes ou les dissemblances des dispositifs de contrôle stratégique devraient contribuer à conforter ou nuancer d'une certaine manière les résultats acquis dans le premier groupe d'entreprises.

3-2-3 . Une entreprise à environnement considéré comme relativement stable : LGE

9 - LGE . Nous avons aussi choisi d'analyser les systèmes de contrôle d'une entreprise dont les activités se déroulent a priori dans un contexte d'environnement relativement stable, afin de mieux contraster dans la mesure du possible, avec les dispositifs de contrôle stratégique mis en œuvre dans les huit entreprises précédentes.

LGE est une compagnie française, spécialisée dans l'exploitation des énergies. Elle s'occupe de l'installation et de la maintenance de centrales thermiques. Grâce à une stratégie de croissance externe, elle a pu développer ses activités dans l'installation et la gestion du froid industriel, en plus de ses activités traditionnelles de génie climatique et de services immobiliers. En France, l'activité de chauffage des collectivités publiques représente 60 à 70 % de son chiffre d'affaires. Elle compte 12469 salariés et réalise un chiffre d'affaires de 9,25 milliards de francs.

La nature de certaines de ses activités (l'exploitation d'usines et de concessions d'incinération et de traitements de déchets) fait qu'une grande partie de sa production se réalise dans le cadre de contrats à long terme, ce qui la rend moins vulnérable vis-à-vis des évolutions conjoncturelles et des turbulences. Pour le moins, les évolutions relativement prévisibles de l'environnement de cette entreprise lui ont permis d'élargir progressivement son métier de base : par exemple, l'activité initiale de producteur et de distributeur d'énergie thermique a servi progressivement de pivot à un ensemble de métiers qui ont eu pour caractéristique commune de ne pas être reliés à une source d'énergie particulière.

Section 4 . La collecte des données

La collecte de données a porté tant sur l'environnement tel qu'il est réellement perçu par les entreprises étudiées, que sur les variables qui déterminent la forme et le contenu du contrôle stratégique, et enfin, sur les performances respectives des entreprises étudiées.

4-1 . Les données sur l'environnement des entreprises étudiées.

Les données ont été collectées au moyen d'entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de deux heures. La structure de ces entretiens quant à elle, a été organisée de façon à s'assurer d'abord que la cible était bien pertinente. Il a donc fallu évaluer finalement, au moyen d'une échelle de Likert, le degré d'incertitude que l'entreprise associait à son environnement et vérifier que ce dernier justifiait bien, au sens de la littérature, l'utilisation de dispositifs formels de contrôle stratégique.

Les indicateurs de mesure du degré de l'incertitude sont très nombreux et divers. Cependant, nous nous sommes limités, dans le cadre de cette thèse à trois niveaux de mesure comme le propose Milliken (1987)¹ :

- premièrement, l'état d'incertitude, mesuré par la capacité à assigner des probabilités à la vraisemblance d'un événement futur. A cette probabilité, a été associé l'état prédictible ou non de l'environnement, lui même lié au taux de changement des biens et services dans le secteur d'activité.

- deuxièmement, l'incertitude peut être mesurée par la capacité à prédire l'impact d'un événement ou d'un changement de l'environnement sur l'organisation. Duncan (1972)¹ propose alors d'apprécier l'incertitude perçue par le croisement de deux dimensions d'environnement (de simple à complexe puis de stable à dynamique) .

L'environnement du centre de décision est qualifié de simple si les facteurs décisionnels qu'il contient sont en faible nombre et homogènes. En revanche, on parle de complexité lorsqu'il y a un nombre de facteurs élevés, qui sont de surcroît hétérogènes. Quant à la dimension statique/dynamique, elle correspond aux situations où les facteurs décisionnels n'évoluent pas sensiblement sur une même période de temps (statique), ou sont en changement continu (dynamique).

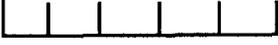
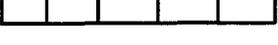
¹ Milliken F. (1987) : Three types of perceived uncertainty about the environment : state, effect, and response to uncertainty; *Academy of Management Review*, 12/ 1.

¹ Duncan R. (1972) : Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty; *Administrative Science Quarterly*, n° 17.

Un haut degré d'incertitude perçue est associé à un contexte d'environnement à la fois complexe et dynamique, l'incertitude étant cependant davantage issue du degré de dynamisme de l'environnement que de son degré de complexité.

- troisièmement, Milliken (1987) propose aussi de mesurer l'incertitude par le niveau de compréhension qui conditionne la valeur et l'utilité des options de réponses faites par l'organisation en réaction à cette incertitude . A ce niveau de compréhension est associé le sentiment de relatif contrôle qu'a le décideur sur les événements qui surviennent dans son environnement. L'environnement peut donc lui paraître contrôlable ou non contrôlable.

L'ensemble de ces dimensions a donc été repris dans notre collecte d'information sur l'environnement comme le résume l'encadré ci-après, de sorte à évaluer le degré de risque et d'incertitude perçus par ces entreprises. Ces données permettront en outre de vérifier que les cas sont effectivement dans le contexte qui nous intéresse.

| | | |
|-------------------------------|---|---------------------------------|
| 1- homogène |  | très hétérogène |
| 2- très stable |  | très dynamique |
| 3 - sain (peu de menaces) |  | très risqué |
| 4 - très prévisible |  | très imprévisible |
| 5 - peu complexe |  | environnement très complexe |
| 6 - environnement contrôlable |  | environnement n'ont contrôlable |
| 7 - faible taux de changement |  | fort taux de changement |

4-2 . Les données relatives au contrôle stratégique

Dans cette étape, les répondants ont été invité à décrire la nature et le contenu des leviers de contrôle mis en œuvre au sein de leur organisation. Notre grille d'entretien a été structurée de façon à obtenir une description de la configuration du contrôle stratégique ou des principales variables sur lesquelles ce contrôle s'appuie. Ces variables concernent les systèmes d'information stratégique, les systèmes d'information comptable et de gestion et enfin l'animation des relations acteurs/systèmes.

4-2-1. Les systèmes d'information stratégique (SIS)

L'information à recueillir sur cette variable concerne le mode opératoire, ce qui revient à rendre compte de "Qui Fait Quoi, Comment et sur Quoi".

Les systèmes d'information stratégique sur lesquels s'appuie ce processus ont été analysés à quatre niveaux :

- premièrement, en termes d'identification et de spécification des informations sur lesquelles porte l'activité de veille et de surveillance. Il s'agit d'identifier les parties de l'environnement qui sont privilégiées, et les types d'informations qui sont particulièrement traquées.'

Les parties d'environnement surveillées pourraient concerner, soit des domaines (économiques, politiques, techniques, sociologiques, etc.), soit se focaliser sur les acteurs (concurrents, clients, etc.), ou alors constituer un mélange des deux. Quant à la nature et au type d'informations à privilégier lorsque celles-ci portent sur les acteurs, il peut s'agir d'informations d'alerte

ou d'informations de profil comme le suggère H. Lesca (1994)¹. Les informations d'alerte correspondent à des signaux faibles, c'est-à-dire des informations de nature ambiguë, incomplète et peu nombreuses. Par contre, s'il s'agit d'informations de profil, c'est-à-dire qui font la description de l'acteur et de ses potentiels, les informations sont plus factuelles et très nombreuses.

- deuxièmement, les acteurs qui prennent part au processus de surveillance. Les "capteurs" de signaux faibles ou d'autres types d'information pourraient être structurés soit en unité(s) spécialisée(s), sorte de "radar team" comme le préconise Reinhardt (1984)², soit concerner tous les membres de l'entreprise, ou seulement les dirigeants, etc. Les travaux de Lenz & Engledow (1986)³ ont montré que lorsque la surveillance était le fait de la direction générale, elle portait plus sur le domaine macro économique et conduisait souvent à une veille stratégique assez vague. En revanche, lorsqu'elle portait plutôt sur les acteurs, elle était généralement le fait des directeurs de division ou des directeurs fonctionnels et donc plus orientée.

- troisièmement, les caractéristiques des dispositifs de transmission, de circulation et de communication de l'information.

L'essentiel du processus stratégique échappe à la routine et à la structuration forte. Il est donc difficile de prévoir les besoins d'information. Ce qui nécessite un faible formalisme des systèmes d'information stratégique. Par

¹ Lesca H. (1994) : Veille stratégique pour le management stratégique, état de la question et axes de recherche; Economies et Sociétés, série SG n° 20/5.

² Reinhardt W. A. (1984) : An early warning system for strategic planning; Long Range Planning, vol 17/5.

³ Lenz R.T. & Engledow J. L. (1986) : Environmental analysis units and strategic decision-making field study of selected "leading edge" corporations; Strategic Management Journal, vol 7.

ailleurs, il faut noter avec G. Koenig (1990, p.48)¹, que " *l'information stratégique est transversale et doit être libérée des cloisonnements fonctionnels et opérationnels dans lesquels s'inscrit l'activité quotidienne de l'entreprise* ". Il s'est donc agi de s'informer sur l'organisation du processus de surveillance stratégique et de ses supports.

- quatrième, les modèles ou les méthodes de traitement de l'information stratégique. L'entreprise s'appuie-t-elle sur des méthodes quantitatives ou plutôt sur bien d'autres modèles ?

Enfin nos discussions préliminaires, "libres et ouvertes" sur la nature et la forme des systèmes d'information stratégique, avec certains membres du cabinet de conseil en stratégie précédemment évoqué conduit au constat suivant : les organisations performantes accordent une priorité à la surveillance de l'environnement externe et disposent de structures spécialement organisées autour de cette surveillance.

Nos entretiens ont donc plus particulièrement insisté sur les points figurant dans l'encadré ci-après .

¹ Koenig G. (1990) : Management stratégique : visions, manœuvres et tactiques; Nathan, Paris.

1 - Identification et spécification des informations qui font l'objet de la surveillance stratégique

- types d'environnement surveillé*
- ordre de priorité accordé aux éléments surveillés*
- autres, etc.*

2 - Les principaux acteurs prenant part au processus de surveillance

- équipes spécialisées et composition*
- autres membres concernés dans l'organisation*
- profils professionnels des acteurs concernés*
- autres, etc.*

3 - Le fonctionnement : transmission et communication des informations stratégiques

- vecteurs et supports des informations stratégiques*
- modalités de transmission des flux d'information*
- autres, etc.*

4 - Le mode de traitement et sources de cette information

- méthodes (quantitatives, qualitatives)*
- modèles*
- enquêtes, études*
- autres, etc.*

4-2-2. Les systèmes d'information de contrôle de gestion (S.I.C.G.)

Pour décrire la réalité des systèmes d'information de contrôle de gestion (S.I.C.G.) des organisations qui font l'objet de la recherche, nous avons procédé en deux étapes.

Tout d'abord, nous avons sollicité auprès des responsables des services de gestion qui prennent part au processus stratégique, de faire la description des systèmes de contrôle de gestion de leur entreprise. Cette présentation porte d'une part sur la description des outils de contrôle d'ordre comptable et leur fonctionnement, d'autre part sur l'objectif qui leur est assigné. Pour ne pas alourdir le compte rendu, nous ne nous intéresserons qu'aux outils moins classiques et moins conventionnels.

Lors de la rencontre que nous avons eu avec les membres du cabinet de conseil en stratégie, ceux-ci ont particulièrement insisté sur la relative rareté des dispositifs comptables spécifiques et consciemment organisés en pratique vers le long terme et le processus stratégique. Malgré tout, à part les outils traditionnels de contrôle de gestion, il convenait de s'informer d'une part sur les techniques spécifiques mis en œuvre dans l'entreprise dont la mission est d'aider à la formulation stratégique si celles-ci existent, d'autre part sur la façon dont ils fonctionnent.

Ensuite, nous nous sommes informés sur la nature des indicateurs utilisés. Celle-ci peut permettre aussi de rendre compte de l'orientation de ces systèmes, notamment en termes d'horizon temporel.

Le tableau ci-après présente les thèmes abordés lors de l'entretien s'agissant des systèmes d'information comptable et de gestion.

1 - Les outils ou systèmes de contrôle et leur mission

- les systèmes traditionnels de contrôle de gestion*
- méthodes spécifiques utilisées*
- techniques de prévision des difficultés*
- tableau de bord stratégique*
- autres, etc.*

2 - L'organisation de ces outils

- mode de fonctionnement*
- existence ou non d'objectifs intermédiaires, programmés*
- périodicité d'analyse par ces outils*
- autres, etc.*

3 - Les indicateurs qu'utilisent ces outils

- part relative de marché*
- évolution relative de la position concurrentielle*
- évolution relative des coûts (par rapport aux concurrents)*
- évolution relative des prix/ concurrents*
- mesures d'élasticités*
- mesures de la qualité des ressources, des produits et des services*
- autres indicateurs de suivi de l'environnement, etc.*

4-2-3. Les acteurs impliqués dans le processus de contrôle stratégique

L'une des finalités des systèmes d'information, au sein du contrôle stratégique, c'est de fournir des informations qui permettent d'anticiper les évolutions et les modifications. Ces informations doivent favoriser l'apparition de fenêtres d'opportunité qui ne sont pas évidentes a priori. Ceci nécessite en partie une analyse qui privilégie la pensée stratégique, comme nous l'avons déjà commenté, puis d'avoir la capacité d'amplifier les signaux faibles en dissociant les informations à fort impact de celles qui sont générales.

Pour tout cela, le style cognitif des participants au processus stratégique devrait s'accommoder à l'utilisation attendue de l'information issue des systèmes formalisés conçus par l'entreprise. La littérature sur ce sujet nous enseigne comme nous l'avons déjà discuté, que ce style cognitif est en partie lié aux caractéristiques socio-démographiques des acteurs impliqués dans le processus stratégique. De plus, le maintien, l'encouragement et l'amélioration dans le temps de cette pensée stratégique dépend aussi inévitablement des actions ou des systèmes d'animation mis en œuvre par les entreprises étudiées.

Il faut enfin noter que nous avons aussi retenu des discussions préliminaires sur ce sujet, la nécessité d'actions de formation spécifique pour l'ensemble des acteurs participant directement au processus stratégique, surtout lorsque l'entreprise se situe dans un contexte d'environnement incertain. Ces actions concernent en particulier une formation liée à la démarche d'analyse de l'environnement afin de pouvoir mieux détecter et mieux sélectionner l'information pertinente.

Cependant, on pourrait aussi y ajouter, en accord avec H. Lesca (1994)¹, d'autres actions telles que la reconnaissance officielle et gratifiante de la mission des acteurs qui contribuent au processus de formation stratégique et la fréquence d'utilisation de leur travail. Ces actions sont de nature à procurer aux acteurs concernés une perception positive de leur rôle.

En outre, il convenait aussi de s'informer sur l'importance relative accordée par ces acteurs aux informations issues de ces systèmes, donc sur la place du jugement, de l'intuition et des automatismes dans l'arbitrage et les décisions. Tous ces éléments sont de nature à décrire les relations des "stratèges" avec les systèmes formalisés d'information.

Les points suivants ont donc été plus particulièrement recherchés lors de notre collecte d'informations.

1 - Les caractéristiques socio démographiques des acteurs au centre des processus de contrôle stratégique

- âge*
- expérience*
- niveau de formation*
- autres, etc.*

2 - Les actions d'animation liées au maintien et à l'amélioration de la cohérence du style cognitif aux exigences stratégiques

- actions de formation (nature, fréquence, etc.)*
- "ingrédients" (place du jugement, de l'intuition, etc.) et procédures des choix, notamment correctifs*
- fréquence d'utilisation des données issues du système formalisé*
- systèmes de récompense*
- autres, etc.*

¹ Lesca H. (1994) : op. cité.

D'un point de vue de la conduite pratique des entretiens, les questions ont été dans un premier temps relativement ouvertes, puis se sont précisées progressivement si cela était nécessaire. Cette procédure est censée permettre de prendre en compte d'éventuels aspects importants des dispositifs de contrôle qui auraient pu être négligés par notre modèle de base.

En effet, s'il apparaît au cours de l'entretien certaines dimensions de dispositif non consignées dans notre grille d'entretien de départ, nous avons pris soin de nous informer plus sur les motivations et les apports spécifiques de l'élément en question .

Une phase de confirmation a été enfin réalisée en deux temps. Elle s'est matérialisée d'abord par la description, dans la mesure du possible, d'un événement passé d'importance stratégique et critique que le système de contrôle aurait permis de corriger. Le répondant devait donc décrire comment le processus en vigueur dans l'organisation avait permis de percevoir la dérive stratégique, et de la corriger.

Ensuite, elle s'est achevée par un compte rendu d'entretiens, confirmé par le répondant, afin de nous assurer de la fidélité des informations recueillies.

4-2. Les données d'efficacité

La validité de notre modèle de recherche implique de rendre logiquement compte de l'efficacité des processus de contrôle stratégique afin d'en montrer l'utilité pratique, au moins en terme de progrès réalisés pour l'ensemble des entreprises qui utilisent de tels processus. La dimension efficacité dans cette recherche tend en outre à ouvrir une discussion sur la position de la littérature selon laquelle, s'il n'était pas mis en œuvre des dispositifs particuliers de maîtrise ou de conduite stratégique dans un contexte

d'incertitude environnementale, l'organisation aurait beaucoup plus de difficultés à avoir de bons niveaux de performances. Les performances de l'entreprise qui n'en disposerait pas dans ce contexte d'environnement se dégraderaient en conséquence dans le temps.

Cependant, la difficulté de dissociation de l'impact des seuls dispositifs (ou processus) de contrôle stratégique sur la performance d'entreprise nous a conduit à ne considérer que des relations d'association entre ces dispositifs étudiés et les dites performances stratégiques des organisations concernées.

L'appréciation de ces performances couvre non seulement les données financières mais aussi, pour aller dans la direction des travaux de Chakravarthy (1986)¹, les aspects quantitatifs non financiers (part de marché, taux de croissance, rang, etc.) et les aspects qualitatifs (image, etc.).

Les aspects quantitatifs non financiers ont été mesurés à travers une tendance moyenne sur les 5 dernières années, à partir des données secondaires recueillies dans les rapports de gestion des entreprises étudiées.

Les éléments essentiels d'information concernant cette évaluation sont résumés dans l'encadré ci-après et portent sur des évolutions, afin de mieux soutenir l'apport des processus de contrôle dans le temps, et répondre plutôt à la question suivante : en dépit d'un environnement de plus en plus incertain, la situation stratégique de l'entreprise s'est-elle améliorée ?

¹ Chakravarthy B. (1986) : Measuring strategic performance, *Strategic Management Journal*, no 7.

L'encadré ci-dessous synthétise les principaux points abordés lors des entretiens.

Données quantitatives

1- Les performances financières

- résultats comptables*
- taux de rentabilité*
- chiffres d'affaires, etc.*

2 - Autres performances de nature quantitatives sur ces 5 dernières années

- le taux de croissance,*
- la part relative de marché,*
- le rang, etc.*

Nous avons enfin terminé l'investigation par une évaluation subjective des dispositifs de contrôle stratégique sur lesquels l'organisation s'appuyait pour conduire et maîtriser sa stratégie. Elle a porté sur les éléments de l'encadré ci-dessous et faite auprès des divers utilisateurs au sein de l'entreprise. Cette évaluation concerne la mesure (sur une échelle de Likert) de la satisfaction ou de l'insatisfaction des usagers, c'est-à-dire les acteurs clés du processus stratégique .

Evaluation subjective

1 - **L' évolution de la perception et de l'amplification des signaux faibles de l'environnement**

2 - **L' évolution des délais de réaction à ces signaux**

3 - **L'évolution du degré d'atteinte des objectifs des dernières années.**

CHAPITRE 5 : RESULTATS DE LA RECHERCHE, ANALYSE ET DISCUSSION

Ce chapitre poursuit un triple objectif.

Tout d'abord, il proposera les résultats de notre recherche à travers le constat de la réalité de la pratique de contrôle de la stratégie dans les organisations étudiées (section 1).

Ensuite, sur la base de l'analyse de cette réalité, il suggérera des configurations types de contrôle stratégique (section 2).

Ce chapitre s'achèvera enfin par l'amorce d'une discussion sur ces configurations, notamment en termes d'efficacité (section 3).

Section 1 . La réalité de la pratique du contrôle stratégique dans les organisations étudiées .

Les informations recherchées dans les organisations étudiées sont d'ordre stratégique et surtout en rapport avec les objets du contrôle stratégique, notamment avec le suivi hypothèses stratégiques, le processus stratégique et l'amélioration de la qualité de la réflexion stratégique. En d'autres termes, les indicateurs, notamment ceux des systèmes d'information comptable et de gestion et les systèmes d'animation mis en œuvre dans l'organisation, doivent être non seulement de nature à permettre un contrôle adéquat des hypothèses stratégiques et du suivi efficace de la mise en œuvre de la stratégie, mais aussi et surtout favoriser, améliorer ou au moins organiser l'émergence de la pensée stratégique.

Nous rappelons enfin que le compte rendu sur la réalité du contrôle de la stratégie dans les organisations étudiées a porté sur les trois principales variables de notre modélisation de contrôle stratégique, c'est-à-dire les systèmes d'information stratégique, les systèmes d'information comptable et de gestion, et les acteurs impliqués dans le processus de contrôle stratégique .

1. 1. La réalité des systèmes d'information stratégique

Dès lors que les événements surveillés concernent en priorité et essentiellement les clients, les fournisseurs ou la conjoncture, en accord avec les travaux de D. Aacker (1983)¹, nous les avons considérés comme faisant a priori partie d'un environnement immédiat et quotidien de l'entreprise. Leur impact produit principalement des effets à court terme.

Si au contraire, la priorité est accordée à la surveillance des indicateurs d'équilibres macro-économiques par exemple, au suivi et à l'anticipation des décisions et des grandes orientations des pouvoirs publics, nous avons parlé d'environnement plutôt macro et de portée plus générale. Comme les indicateurs macro-économiques concernent généralement les tendances lourdes, on peut a priori leur associer, dans leur majorité, des réactions de portée long terme.

L'orientation de ces systèmes d'information peut être soit principalement centrée sur un suivi des objectifs initialement définis, soit dépasser le cadre de ceux-ci. Dans ce dernier cas, le système d'information n'est pas exclusivement centré sur un quelconque objectif de départ.

¹ Aacker D. (1983) : Organizing a strategic information system; California Management Review, 25/2.

Les systèmes orientés sur les objectifs initiaux sont donc ceux qui sont directement centrés sur l'évaluation de la pertinence de l'information qui a servi de base aux hypothèses stratégiques. Dans le cas d'un système de veille plus large ou plus diffus, le système d'information stratégique en œuvre dans l'organisation couvre un champ moins focalisé, donc plus large.

Dès lors que les sources d'information stratégique sont essentiellement documentaires ou correspondent à des études commandées spécifiquement par l'entreprise, nous avons considéré que la plupart des données véhiculées par ce système d'information stratégique proviennent de sources externes. En effet, les bases documentaires ne sont pas d'ordinaire présentées par l'entreprise elle-même. Nous avons également cherché à nous renseigner sur l'existence d'organes ou de services spécialisés et structurés pour opérationnaliser cette collecte.

La périodicité, le mode de traitement des données et l'importance donnée au système d'information stratégique au sein de l'organisation sont aussi des indices quant à la forme et au contenu du fonctionnement du système d'informations en œuvre. La périodicité continue correspond à une prise en compte quasi instantanée et ininterrompue de l'information stratégique dans le processus de réflexion. Certaines organisations peuvent choisir de faire traiter l'information stratégique par l'intermédiaire d'un service spécialisé pour ensuite la faire remonter selon une périodicité déterminée.

La vision du stratège revêt une importance fondamentale dans un environnement marqué par des modifications rapides et difficilement

prévisibles comme le souligne Mintzberg (1991)¹. L'importance donnée au système d'information stratégique a donc été considérée par rapport aux stratégies et acteurs impliqués dans le contrôle stratégique. Quel poids peut représenter cette information traitée dans la prise de décision stratégique? En d'autres termes, à quel degré cette approche analytique de l'information détermine-t-elle les corrections stratégiques? Ces informations permettent d'apprécier la distance de ces acteurs par rapport aux systèmes formalisés d'information stratégique et d'évaluer aussi la part prise par le jugement et l'intuition dans le processus de décision.

Nous caractériserons d'abord chacune des entreprises enquêtées, avant de procéder à une synthèse et terminer par une comparaison .

1.1.1. Présentation et analyse des cas

- Le cas de l'entreprise UNS

Cette entreprise du secteur informatique qui évolue dans un environnement très concurrentiel et à forte turbulence technologique utilise une démarche de collecte de l'information stratégique qui se présente comme faiblement structurée.

L'information stratégique est plutôt collectée "au coup par coup" selon les besoins et au sein d'équipes autonomes et ad hoc. L'entreprise ne dispose d'ailleurs pas d'un département Planification Stratégique. *"Nous estimons qu'une planification ou une modélisation est peu réaliste par rapport à la*

¹ Campbell A. (1991) : Brief case, strategy and intuition. A conversation with Henry Mintzberg; Long Range Planning, 24/3.

réalité que nous vivons" affirme l'adjoint au directeur du contrôle de gestion de cette entreprise.

La référence aux données issues de la collecte "officielle" ou structurée par l'organisation n'est pas une contrainte rigide pour le décideur . Ce dernier dispose donc d'une possibilité de s'en écarter pour toute décision stratégique .

De toutes les façons dans cette entreprise, on estime que les plans ne peuvent être fiables au delà de 1 an.

Les éléments clés particulièrement surveillés dans cette entreprise sont par ordre d'importance: tout d'abord la conjoncture, ensuite les équilibres macro-économiques et les décisions des pouvoirs publics, enfin la technologie, la concurrence, les clients, les fournisseurs. Il faut noter que la clientèle de cette entreprise est exclusivement composée d'entreprises. *"Nous ne vendons pas de produits grande consommation"* déclare le directeur financier.

L'entreprise pratique certes une veille informationnelle qui prend pour référence de base les objectifs stratégiques de départ de l'organisation, mais celle-ci n'est pas strictement liée à ces seuls objectifs. Cette veille est très diversifiée et s'appuie non seulement sur une documentation spécialisée, mais utilise aussi diverses sources telles les études de marchés et les enquêtes sur l'évolution des besoins à travers les services de bureaux d'études extérieurs à l'entreprise.

Au sein de l'entreprise, l'organe chargé de la centralisation de l'information est une cellule spécialisée dite "de prospective" selon les termes du directeur financier, composée essentiellement de chercheurs. Cette cellule travaille en liaison étroite avec les commerciaux, en les aiguillant sur la nature des

RESUME

Depuis quelques années, se développe une nouvelle littérature pronant la nécessité de la mise en œuvre de dispositifs formels d'un contrôle stratégique, en vue du maintien de la performance en contexte d'environnement incertain.

L'ensemble des travaux relatifs à cette littérature convergent en conclusion sur la quasi inexistence de tels dispositifs dans la pratique des entreprises. Cependant, ces travaux sont discutables car témoignant d'une vision simpliste et incomplète du processus en cause.

Une approche pragmatique et plus complète, construite autour des déterminants du processus de contrôle stratégique, puis s'appuyant sur le principe de la méthode des cas permet alors de révéler des pratiques plutôt diverses et comportant des degrés variables de sophistication. Trois configurations types peuvent alors être identifiées : une première configuration proche du contrôle stratégique "idéalement attendu", une seconde configuration présentant les caractéristiques d'une situation de transition, et enfin une troisième configuration renvoyant à certains égards aux dispositifs classiques de contrôle de gestion.

SUMMARY

A new kind of literature has been developing for a few years now, advocating the necessity of implementing formal strategic control devices for maintaining performance in an uncertain environmental context.

All the works from this literature focus in conclusion on almost no practice of such devices within the enterprises. However, this works are questionable because of showing a simplistic and incomplete vision of the involved process.

A more complete work leaning on the principle of field research method and based on a pragmatic conception enables ones to reveal the reality of practical experience which is rather diversified and which comprises variables degrees of sophistication. Three configurations of strategic control practices are identified : the first one gets closer to an "ideal" strategic control device, the second one shows a characteristic signed of transition situation, the third reflects a classic management control system on certain points.

MOTS CLES : Contrôle de gestion, Contrôle stratégique, Processus de décision stratégique, Systèmes d'information stratégique, Systèmes de gestion stratégique, Cognition managériale

KEY WORDS : Management control, Strategic control, Strategic decision process, Strategic information system, strategic management system, Managerial cognition

données qu'il est souhaitable de collecter dans la mesure du possible lors de leurs déplacements en clientèle. Dans cette organisation, le rôle joué par les services du contrôle de gestion ne se limite qu'à une interrogation en termes financiers des aspects industriels envisagés par l'entreprise. La direction générale apporte souvent son concours à l'information stratégique à travers les contacts informels qu'elle réalise.

Les méthodes d'analyse qui sont privilégiées dans cette entreprise sont essentiellement basées sur les outils de modélisation qui traitent de la faisabilité des options stratégiques, principalement par utilisation de techniques quantitatives d'aide à la prévision telles que les techniques des séries chronologiques effectuées, au sein de la cellule "prospective".

Globalement, les membres clés de l'organisation ont qualifié la place occupée par ce système de "encore moyennement importante" au sein de cette organisation, eu égard au contexte d'environnement vécu.

- Le cas de l'entreprise LDE

Cette entreprise de vente à distance et par correspondance a organisé son système d'information autour d'une observation et d'une collecte d'information stratégique impliquant tous les centres de responsabilité, aussi bien la direction générale que les services opérationnels, notamment les points de vente, en passant par le contrôle de gestion et plus particulièrement les commerciaux. Ce système d'information, base essentielle des décisions stratégiques, est en conséquence composé de tous les profils d'acteurs. On y trouve tant des analystes de la conjoncture que des économistes, voire des politiques. A l'occasion, l'entreprise peut solliciter,

comme cela s'est déjà produit dans le passé, les services d'un cabinet externe d'études pour réaliser des estimations quantitatives sur les tendances du marché.

Les éléments clés d'environnement surveillés dans cette entreprise sont par ordre de priorité : les clients, la conjoncture, la concurrence, les fournisseurs. Il s'agit donc des acteurs de l'environnement.

Le fonctionnement de la transmission des informations et de la communication est transversale: " *il est demandé à tout membre de la direction de contribuer à l'approvisionnement en informations stratégiques en communiquant aux autres membres de la direction les événements qui ont retenu son attention et qui ne sont pas forcément en rapport avec les objectifs stratégiques pré définis de l'entreprise* ", insiste le responsable du contrôle de gestion de LDE.

Techniquement, ce système d'information stratégique tourne autour d'un grand fichier informatique qui permet de faire de façon systématique une analyse souple et large des comportements de la clientèle et des adaptations à effectuer. Ce fichier s'appuie en matière de communication sur la télématique et des accords EDI (Echanges de Données Informatisées) avec plusieurs de ses fournisseurs. Le directeur commercial avance même que " *c'est le plus grand centre commercial électronique d'Europe, voire du monde* ".

D'un point de vue méthodes de traitement, cette entreprise privilégie la démarche de simulation, les opinions et avis d'experts pour l'ensemble de ses décisions stratégiques.

- Le cas de l'entreprise ALT

Dans cette entreprise très diversifiée, dont les activités s'étendent du sanitaire au jardin, en passant par la production d'objets ménagers en plastique, l'accent est plus particulièrement mis sur la surveillance des clients, de la concurrence et de la conjoncture. Le directeur administratif et financier considère en conséquence que la place qu'occupe l'observation de l'environnement externe n'est pas encore suffisamment importante au regard du contexte d'environnement très complexe et dynamique vécu par cette entreprise.

Les personnes affectées à la collecte d'informations ont des profils très divers, ce qui tient à la très grande diversité d'activités de ce groupe. Ces acteurs, des analystes de la concurrence et des analystes industriels, sont regroupés au sein d'une équipe spécialisée qui collabore avec les services de contrôle de gestion, de marketing et régulièrement mais de façon informelle avec la Direction Générale.

Les supports de recueil d'informations vont des revues spécialisées, aux études et enquêtes commandées à des bureaux de consultants externes, en passant quelquefois par les relations "hors circuits formalisés" c'est-à-dire les contacts informels. Ces informations sont systématiquement et régulièrement analysées. Il faut noter cependant que cette recherche informationnelle garde constamment en mémoire les grands axes d'intérêt de la direction.

La méthode d'analyse d'information que l'entreprise privilégie est principalement qualitative, c'est-à-dire qu'elle s'appuie sur les opinions issues du jugement et de l'expérience des acteurs. Celles-ci sont surtout

sollicitées dans le cadre de réunions de direction lorsque des événements importants sont signalés dans l'environnement. Dans une moindre mesure, cette entreprise utilise aussi des méthodes de simulation pour analyser la faisabilité des options stratégiques nécessitées par les reformulations stratégiques.

- Le cas de l'entreprise POT

Dans cette entreprise du secteur de la construction d'automobiles, l'incertitude provient surtout des hésitations des consommateurs, de la forte concurrence et de la forte dépression qui touche ce marché. Le responsable de la planification avance que, même au delà de 1 an, il ne leur est pas possible dans l'état actuel de leur contexte d'avoir une vision très claire du futur.

Les systèmes d'information stratégique mis en œuvre tournent autour d'un service central de planification stratégique, donc chargé des plans et des projections à partir d'une réactualisation des plans précédents. Ces réactualisations se fondent sur un suivi de certains éléments d'environnement considérés comme importants. Ces éléments concernent les équilibres macro économiques, les décisions des pouvoirs publics et de façon moins importante, les fournisseurs.

La collecte des données sur ces éléments est centrée sur les objectifs de produits décidés par la direction générale. Cette collecte est réalisée au sein de la direction de la planification par un bureau d'études interne, composé de techniciens spécialistes et de chercheurs¹. Néanmoins, la surveillance

¹ Cette entreprise parie de façon importante sur la recherche et le développement pour maîtriser et influencer son futur. 4,7 % de son chiffre d'affaires est donc consacré à la recherche et au développement.

stratégique effectuée par cet organe repose aussi de façon importante sur les contacts, les salons, les banques de données et la presse spécialisés.

Les méthodes de traitement de l'information sont de nature quantitative car privilégient largement les modèles de prévision.

- Le cas de l'entreprise LPE

Les dispositifs de surveillance et de suivi de l'environnement externe que met en œuvre cette entreprise publique se résument à un recueil non systématisé et épisodique d'informations sur la qualité du service aux clients, les actions des concurrents et l'évolution de la conjoncture. *"Les dispositifs d'observation de l'environnement externe sont encore dans l'ensemble à un faible niveau , mais cependant en développement"* reconnaissent les responsables de la Direction Financière et du Contrôle de Gestion.

Les éléments particulièrement surveillés et considérés comme essentiels pour être compétitif à moyen et long terme sont par ordre de priorité : les attentes et évolutions des besoins des clients, les services proposés par la concurrence. Un point sur cette information est fait chaque année entre la direction générale et les directions départementales.

La collecte d'informations réalisée sur les clients et la concurrence se fait par rapport aux objectifs annuels fixés par la direction générale. Ces objectifs préparés par la direction centrale de la planification sont d'ailleurs réactualisés à la fin de chaque année, et pour le moment, sur une base

d'extrapolation du passé sous contrainte des priorités nationales (les contrats de plan).

Cette entreprise dispose d'un service spécialisé de prévisions auquel s'associent des antennes dans les directions décentralisées, afin de rapprocher à la fois la fonction stratégique des préoccupations de terrain et la remontée des informations au siège .

- Le cas de l'entreprise TSS

Cette entreprise se situe dans le même contexte d'activité et d'environnement que LDE. *"Nous sommes dans un marché où il faut maîtriser un nombre important de paramètres. Tout bouge, tout change tout le temps"* insiste un membre du comité de direction, chargé du contrôle de gestion de TSS.

Face à cette situation, l'attitude affichée par la direction exprime une volonté d'anticiper et de tirer parti de l'environnement, mais également de réaction immédiate. Pour cette entreprise, il est essentiel d'analyser tous les paramètres rationnels ou irrationnels pour accroître constamment la performance de l'ensemble de l'organisation. Cela a abouti à la mise en œuvre d'un dispositif d'information stratégique organisé certes de façon formelle, mais qui reste aussi ouvert à l'informel, car dans cette entreprise on estime que la collecte doit utiliser toutes les voies possibles et qu'un travail de "fourmi" est parfois nécessaire dans un tel contexte d'environnement.

L'information stratégique occupe une place importante dans cette entreprise. *"La virtuosité du décideur a pour instrument préféré l'information*

stratégique. Il faut en jouer sous tous les tons, toutes les gammes " affirme le responsable du contrôle de gestion.

La volonté d'être près du marché fait que les commerciaux sont considérés comme les acteurs essentiels dans la chaîne de collecte d'information. Une technologie de communication d'information utilisant alors le télé tel, la Bureautique et l'informatique a été mis en place. Chaque secteur doit bénéficier au bon moment de la bonne information, car de cette cohésion informationnelle sur les évolutions externes dépend une part importante de l'efficacité de l'organisation.

Il existe néanmoins dans cette entreprise des ressources humaines spécialement affectées au traitement de cette information. C'est une équipe de spécialistes de la prévision et de la planification. Cependant, celle-ci est intégrée au reste de l'entreprise par des relais dans chaque centre de décision. Ces relais permettent ainsi une remontée de l'information de façon continue aux centres de décision. Cette souplesse organisationnelle se retrouve aussi dans la démarche de traitement de l'information. En effet, cette entreprise accorde autant d'intérêt à l'expérience et au jugement de ses acteurs clés qu'aux résultats issus de ses modèles quantitatifs que manipulent ses services de prévision.

- Le cas de l'entreprise ATL

Dans cette entreprise, le directeur du département gestion estime que "*les systèmes d'information stratégique occupent une place encore relativement peu importante "* dans cette organisation. On peut malgré tout noter que les éléments d'environnement suivis portent à la fois sur les produits des

concurrents, la technologie qu'ils proposent, et l'évolution des besoins des clients.

Chaque centre de responsabilité a la liberté d'organiser par rapport à ces éléments son propre mode de collecte d'informations. Les moyens les plus utilisés sont alors les enquêtes et certaines études commandées aux services extérieurs, généralement une fois l'an. Pour le reste, l'essentiel de la mission de surveillance de l'environnement est assurée par les commerciaux auxquels s'ajoutent de temps en temps quelques salariés de la cellule de recherche. Dans tous les cas, la surveillance stratégique doit se faire dans le cadre des grands axes choisis par la Direction Générale. Elle est donc très orientée.

Le traitement de l'ensemble de cette information se fait principalement à l'aide de modèles économétriques, quelquefois par opinion d'experts (approche qualitative), au sein de la direction marketing.

- Le cas de l'entreprise RLL

Cette entreprise dispose d'une structure organisée de surveillance et de collecte d'informations sur l'environnement, service qui se substitue d'ailleurs à celui de la planification stratégique. Il s'agit d'une cellule spéciale composée de commerciaux et d'ingénieurs de la production. Elle organise et mémorise les données du passé récent pour les confronter à tout nouveau signal externe.

Les éléments d'environnement surveillés concernent certes les besoins des clients mais aussi et surtout la technologie, la conjoncture et la concurrence. Les éléments macro-économiques sont considérés comme ayant peu d'impact déstabilisant pour l'entreprise, au moins dans l'immédiat.

C'est essentiellement la direction de l'entreprise qui définit le contenu des facteurs d'environnement qui doivent faire l'objet d'une surveillance. Le contenu de ces éléments d'environnement est étroitement lié aux objectifs stratégiques initiaux de l'entreprise. Les commerciaux et ingénieurs de la production chargés de ce suivi environnemental n'ont en réalité de liberté que par rapport aux modes de collecte des données. En dehors des traditionnels sources documentaires, celle-ci relève surtout de contacts informels, notamment auprès des clients afin de mieux suivre et détecter leurs évolutions.

Le traitement des décisions stratégiques se fait en général sur la base du jugement et l'expérience des faits. " *Nous n'avons pas un engouement particulier pour les techniques sophistiquées et autres modèles mathématiques. La connaissance de notre métier permet de se faire une idée*

du futur immédiat sur la base des informations brutes dont nous disposons
" affirme le contrôleur de gestion.

1-1-2 . Récapitulation et synthèse

La pratique du système d'information stratégique peut être reprise dans les tableaux de synthèse ci-après. Cette synthèse donnera tout d'abord lieu à un commentaire sur les points de convergence de la pratique dans l'étude du premier groupe d'entreprises. Sur la base des enseignements de l'étude du deuxième groupe d'entreprises, elle permettra ensuite de faire une comparaison avec les pratiques décrites par rapport à ce premier groupe.

| GROUPE 1 | LPE | LDE | POT | ALT | UNS |
|---|--|--|---|---|--|
| Environnement surveillé : - Horizon - Nature | court terme acteurs immédiat | court terme acteurs immédiat | moyen terme domaines | court terme acteurs immédiat | M et L. terme* domaines et acteurs |
| champ de surveillance | surveillance par rapport aux objectifs initiaux | système de veille plus large | orienté sur les objectifs initiaux | système de veille large mais de même encadré | système de veille large mais encadré |
| Vecteurs et sources d'information: | enquêtes, sources documentaires | enquêtes et études | études et sources documentaires | informel, études, sources documentaires | informel, études, sources documentaires |
| Organisation de la collecte d'information | -Participation de tous les grands centres de décision -structuration hiérarchique | - En principe, participation de tous les services et en particulier les commerciaux -communication transversale - faiblement structuré | -collecte confiée à des spécialistes (économistes, politiques...) - très structuré et hiérarchisé | -collecte non véritablement organisée : divers acteurs sont concernés -faiblement structuré | -organe spécifique mais participation de tous les acteurs -faiblement structuré |
| Périodicité | annuelle | continue | continue | continue | au "coup par coup" |
| Traitement privilégié | méthodes quantitatives | méthodes qualitatives | méthodes quantitatives | méthodes qualitatives | méthodes quantitatives |
| Place accordée au SIS dans l'organisation selon les enquêtes | faible | importante | moyenne | moyenne | moyenne |

Tableau 8 : Systèmes d'information stratégique, (groupe 1)

| GROUPE 2 | TSS | RLL | ATL |
|---|--|---|--|
| Environnement surveillé : - Horizon - Nature | -court terme -acteurs -immédiat | -court terme -acteurs -immédiat | -court terme -acteurs -immédiat |
| champ de surveillance | -système de veille très large | -plus orienté sur les objectifs initiaux | -veille large, dans le cadre de certaines contraintes |
| Vecteurs et sources d'information | -informel et sources documentaires | -informel et sources documentaires | -études et enquêtes |
| Organisation de la collecte d'information | -spécialistes et commerciaux -faiblement structuré | -organe spécialisé mais composé de membres à profil diversifié -très structuré | -commerciaux, en collaboration avec une cellule spécialisée dans cette tâche -faiblement structuré |
| Périodicité | continue | continue | continue |
| Traitement | méthodes quantitatives et qualitatives | méthodes qualitatives | méthodes quantitatives et qualitatives |
| Place accordée au SIS dans l'organisation selon les enquêtes | importante | moyenne | moyenne |

Tableau 9 : Systèmes d'information stratégique, (groupe 2))

Ces données nous permettent de tirer les enseignements suivants :

Les entreprises enquêtées disposent bien d'un système d'information dont la principale mission consiste à scruter l'environnement externe. Cependant, les éléments d'environnement surveillé varient en fonction des cas. Certaines entreprises privilégient l'observation des acteurs de

l'environnement et la conjoncture (LPE, LDE, ALT). D'autres accordent plus d'importance à l'observation des domaines, des tendances lourdes qui composent cet environnement et qui pourraient le déterminer à moyen terme (POT). Une entreprise se distingue (UNS). Elle accorde une importance égale à toutes les composantes de l'organisation, que ce soient les acteurs ou les évolutions démographiques, la orientations des pouvoirs publics, etc..

Concernant le cadre de fonctionnement des systèmes d'information, le champ de surveillance est tantôt restreint aux objectifs stratégiques initiaux, ceux-ci étant considérés comme des engagements à réaliser, presque en dépit de toute évolution ultérieure de contexte (LPE, POT).

D'autres considèrent plutôt ces objectifs comme des repères qu'il est possible de modifier selon les évolutions d'environnement jugées significatives. C'est ce qui résulte des cas de ALT et UNS.

Enfin, une entreprise comme LDE dispose d'un système d'information, encore plus large et plus souple que le précédent, organisé autour d'une banque de données.

La collecte suit d'ailleurs une procédure très structurée et hiérarchique chez POT, alors qu'elle l'est très faiblement chez LDE, de sorte à permettre le maximum de souplesse et d'adaptation. D'emblée, tout le monde est impliqué dans cette tâche, le support informatique servant de moyen logistique.

Quant à UNS et LPE, l'organisation de cette collecte d'information se situe à un niveau intermédiaire, c'est-à-dire qu'il existe bien un organe responsable de tout ce qui touche au stratégique, mais ce dernier s'organise, mobilise et implique une partie de l'organisation en fonction des situations.

Enfin, quant aux aspects du traitement de l'information, même s'il n'y a pas une différence tranchée de comportement entre les entreprises étudiées, deux tendances générales se dégagent tout de même . LDE privilégie le traitement quantitatif alors que les autres entreprises privilégient le traitement qualitatif.

En conclusion, trois aspects de la pratique se dégagent en ce qui concerne les systèmes d'information stratégique :

Premièrement, un système d'information stratégique très extraverti, souple, très faiblement structuré et privilégiant un traitement plus "soft" (LDE).

Deuxièmement, une catégorie d'entreprises utilisent un système d'information stratégique dont l'activité de veille est plus limitée à l'intérieur du cadre des objectifs initiaux de l'entreprise. Ce système est très structuré et très hiérarchique et reste le domaine réservé de spécialistes. Le traitement y est d'ailleurs très quantitatif. Cette démarche est celle de POT et de LPE.

Troisièmement enfin, une pratique se situant à l'intermédiaire des deux précédentes a pu être constatée chez ALT et UNS. Le système d'information est relativement extraverti par rapport aux grands repères stratégiques de l'entreprise, car il s'appuie sur une organisation relativement souple en terme système de fonctionnement quoique reposant essentiellement sur les commerciaux.

Il n'y a pas de véritable différence au sein du groupe cible d'entreprises quant aux modes de collecte de données. Ces modes de collecte sont

d'ailleurs très diversifiés, mais reviennent toujours les sources documentaires, les enquêtes ou études et quelquefois les contacts informels.

Dans ce second groupe d'entreprises, les éléments d'environnement surveillés sont aussi et surtout les facteurs immédiats et conjoncturels. Cependant, les domaines couverts par cette surveillance sont plutôt divers. Si pour RLL, la surveillance et la collecte de données se fait plus dans le cadre des objectifs stratégiques fixés au départ comme cela se rencontre chez LPE et POT, le système de veille est par contre plus large chez TSS et rejoint dans une certaine mesure celui de LDE. Il apparaît relativement plus restreint chez ATL comme cela a été constaté chez UNS et ALT.

L'ensemble des entreprises étudiées dans cette seconde partie (TSS, RLL et ATL) accordent une place importante aux commerciaux en tant qu'acteurs déterminants de la collecte de l'information stratégique même si ces entreprises disposent toutes d'un organe spécialisé en la matière. Cependant, il faut noter que le système de collecte de RLL semble plus hiérarchique et très structuré en terme de procédures que ceux de ATL et TSS. De ce point de vue, ces deux dernières entreprises semblent plus proches de LDE alors que RLL renvoie plus à POT.

Paradoxalement, les méthodes de traitement chez RLL sont essentiellement qualitatives et donc similaires à LDE au contraire de celles de ATL et de TSS qui sont analogues à celles de LPE et POT .

Dans la totalité des entreprises du second groupe, cette activité de surveillance environnementale se fait de manière quasi continue. A part RLL qui ne privilégie que le traitement qualitatif des données

d'environnement recueillies, on ne peut vraiment trancher ici. Ces entreprises font un mix de méthodes pour traiter leurs données.

Au total, notre population accorde donc une importance relativement grande à l'activité de surveillance de l'environnement. Elle le fait à travers des systèmes d'information stratégique qui diffèrent selon les cas : TSS rejoint globalement LDE, ATL se rapproche de UNS, enfin RLL ayant de nombreuses similitudes avec POT. Les entreprises de ce second groupe soulèvent tout de même une interrogation à propos du paradoxe sur leurs démarches de traitement par rapport à celles du premier groupe.

1-2. La réalité des systèmes d'information comptable et de gestion

1-2-1 La présentation et l'analyse des cas

- Le cas de l'entreprise LDE

Mis à part le contrôle de la réalisation de la stratégie préconisée, les missions assignées aux systèmes d'information comptable et de gestion dans cette entreprise sont aussi centrées sur le suivi des impacts de l'environnement sur l'organisation et de sa sensibilité à ceux-ci. *"Nous voulons tout aussi résister aux menaces et tirer parti des opportunités du contexte externe"*, affirme le responsable du département gestion.

Au delà des indicateurs classiques de nature financière, l'entreprise LDE suit la mise en œuvre de sa stratégie à travers les indicateurs de part de marché, de qualité des services ou des produits à travers les réclamations et les taux de retour sur les marchandises. Concernant les ressources humaines, le responsable du Département Gestion avance que quoique *" la qualité des ressources humaines, c'est-à-dire le moral des personnels, leur disponibilité, etc. soient ressenties après tout comme essentiels, nous ne disposons pas encore de procédures d'analyse systématique les concernant "*. Ces évaluations sont globalement subjectives même si les responsables des services opérationnels doivent traduire par exemple la compétence du personnel dont ils ont la responsabilité par une note chiffrée.

L'ensemble de ces indicateurs est organisé au sein de tableaux de comparaison des réalisations par rapport à un programme d'objectifs intermédiaires. Quoique ces objectifs constituent des engagements moraux

pour les centres opérationnels, cependant, ils peuvent évoluer au cours de l'année le contexte le justifie. Quant aux tableaux de comparaison, ils font l'objet d'analyse une fois par semestre.

Les facteurs clés de succès que cette entreprise a identifiés pour atteindre ses objectifs stratégiques tournent pour l'essentiel autour de la compétitivité à l'achat et autour de la gestion des stocks. L'entreprise pense durablement soutenir la concurrence en diminuant le taux de ruptures de stocks et en optimisant la cadence des livraisons. De plus, cette amélioration de la maîtrise des problèmes de stocks s'inscrit dans une charte de la qualité touchant à l'amélioration du service aux clients.

- Le cas de l'entreprise ALT

Les missions spécifiques assignées aux systèmes d'information comptable et de gestion portent sur le suivi de la croissance externe et l'impact financier du développement à moyen terme de l'organisation. Cet impact est évalué à travers la marge brute d'autofinancement qui doit avoisiner 80% des investissements réalisés.

Le système d'information comptable et de gestion de ALT s'appuie également sur un système structuré de programmes d'objectifs intermédiaires. Dans sa conception, ce programme d'objectifs intermédiaires se fonde sur des informations supposées a priori partielles et évolutives.

Plus techniquement, le découpage en programme d'objectifs intermédiaires se fait progressivement dans le temps et de façon glissante par tranches de 3 ans (N-2 , N-1, N).

Il convient aussi de noter que dans cette programmation, alors que le contrôle de gestion habituel s'exerce dans le cadre d'un horizon temporel plus proche¹, le contrôle de la cohérence des objectifs intermédiaires se fait au moyen d'une analyse du "trend" de l'activité, complétée par une comparaison des performances de l'entreprise à celles des concurrents puis, à la tendance.

Ce qui compte principalement dans ce système, c'est moins le respect du programme initial que *"la cohérence dans le moyen terme avec les opportunités de l'environnement, sous la contrainte d'un niveau de réalisation minimal et efficace du programme initial"* insiste le directeur administratif et financier. Il est d'ailleurs souvent arrivé de réviser en conséquence les objectifs stratégiques, alors qu'ils étaient initialement considérés comme des engagements, ceci afin de tenir compte des nouvelles évolutions de l'environnement.

L'apport de ce système d'information comptable et de gestion aux décisions de reformulation stratégique consiste donc à permettre des appréciations systématiques à partir des dispositifs d'évaluation de la gestion courante. En effet, ceux-ci évaluent la performance de la gestion courante qui est à son tour comparée aux celle des principaux concurrents. Cette comparaison concerne notamment la position de la firme par rapport au leader du marché, le dynamisme de la recherche et développement (le nombre d'innovations par exemple), la qualité des produits (par exemple les réclamations) et des services.

¹ Le système est alors composé d'indicateurs notamment financiers, ceux-ci étant perçus comme le guide de la validité des actions présentes et immédiates.

S'agissant du "tableau de bord stratégique", il est composé d'un EIS² qui contient environ 220 indicateurs très variés et complets de type financiers, de part de marché, de qualité, etc. Cette "base centralisée" d'indicateurs est accessible par l'ensemble des unités opérationnelles y compris le siège et est analysée 2 à 3 fois par an.

- Le cas de l'entreprise POT

La mission spécifique assignée au système d'information comptable et de gestion dans cette entreprise, en dehors des aspects traditionnels du contrôle de gestion, c'est-à-dire de suivi budgétaire et de calcul de coûts, ne concerne que la mesure et le suivi des performances industrielles (le suivi de la productivité dans les unités de production et la qualité des produits).

Chez POT, le contrôle de gestion est considéré comme le "*gardien du calcul de rentabilité des produits*" avance le directeur du département gestion de l'entreprise.

La comptabilité analytique produit l'essentiel de l'information de décision et constitue le centre d'appui des systèmes d'information comptable et de gestion dans cette entreprise. "*Les études économiques et de gestion prévisionnelles fournissent des chiffres et les hypothèses stratégiques intrinsèques. En cela, elles sont considérées comme déterminantes d'un point de vue des décisions stratégiques quoiqu'il y ait de plus en plus de mal à préciser la fiabilité de ces prévisions*" poursuit-il .

² Executive Information System

D'un point de vue organisation et procédures, deux règles d'ajustement guident les accords budgétaires qui sont au centre du suivi dans ces systèmes d'information comptable et de gestion.

D'une part, un système de corrections automatiques qui évite de rediscuter chaque fois les ajustements budgétaires pour des variations dans des seuils fixés à l'avance, d'autre part des autorisations supplémentaires de budget à obtenir quand ces seuils sont ou vont être dépassés. Cette dernière situation débouche souvent sur des révisions d'objectifs.

Il n'existe pas véritablement de tableau de bord stratégique, cependant l'évolution vers la réalisation de meilleures performances stratégiques (moyen long terme) se fait à travers un système budgétaire qui guide l'action d'ensemble. La mesure de ces performances repose alors principalement sur un système d'indicateurs financiers (rentabilité des investissements), avec quelques mesures de la qualité des produits et de la position par rapport au leader.

Pour s'assurer de la qualité des produits, POT a mis au point une charte dont l'objectif est de maîtriser la qualité dès la conception et le développement du produit. Cette charte inclue une plate-forme dite "qualité clients" qui a pour but l'amélioration du suivi de la qualité des biens produits et de la réactivité organisationnelle, ce qui permettrait de corriger sans délai des défauts relevés par les clients. Cette plate forme "qualité clients" s'appuie sur une "enquête qualité" au niveau du groupe et est utilisée auprès des clients depuis la fin de l'année 1992 . Elle est complétée en amont par une mise en place d'une assurance qualité dans toutes les usines.

- Le cas de l'entreprise LPE

L'objectif prioritaire affiché pour l'instant par cette organisation à ses systèmes d'information comptable et de gestion, est le suivi des performances de court terme dans le cadre de certaines contraintes de plan avec l'Etat.

Pour y parvenir, cette organisation s'appuie sur un système d'objectifs budgétaires programmés pour lesquels les réalisations sont évaluées trimestriellement.

Il n'y a pas de tableau de bord stratégique mais quelques indicateurs considérés comme stratégiques, car traduisant l'évolution de la part de marché et de la qualité de service. La qualité du service est évaluée de façon externe à l'entreprise par la SOFRES, l'objectif aujourd'hui mis en avant étant **"95 % des clients satisfaits"**.

Le reste des indicateurs utilisés par cette entreprise sont du type financier. L'importance qui leur est d'ailleurs donnée est la conséquence d'une contrainte d'équilibre financier immédiat et préalable.

La priorité n'est donc pas pour l'instant de s'interroger en profondeur sur le fondement des évolutions de telle ou telle donnée macro-économique, mais plutôt sur l'allocation efficace des ressources. Cependant, des modélisations générales du type *"si le PIB croît de x %, de quelle proportion le produit va-t-il augmenter et quelles sont ses implications financières"* sont progressivement au centre des préoccupations du contrôle de gestion.

Le pilotage se fait par "contrats-gestion" à travers une contrainte de ratios seuils de nature financière à ne pas dépasser. Il s'agit de ratios définissant le niveau minimal de contribution aux charges pour l'entreprise.

"Cette mise en œuvre de processus de gestion d'une autre nature est un peu délicate", reconnaît le responsable de la gestion, *"d'autant plus difficile que le long terme n'avait jamais été une préoccupation pour nous",* poursuit-il. Il faut rappeler qu'il y a deux ans, cette entreprise évoluait encore dans une logique de comptabilité publique.

Le changement de statut de gestion a donc motivé la conception et la construction d'un nouveau dispositif de contrôle dans cette entreprise, cohérent avec sa plate-forme stratégique. Un tel changement a réorienté la réflexion sur le mode de gestion du futur dans cette entreprise qui s'est concrétisé par la mise au point de systèmes de prévisions pluriannuelles sur trois ans: *"La légitimité de notre institution n'émanant plus de l'Etat, des réponses aux questions : Pourquoi existe t-on ? Quels sont nos métiers, nos compétences, nos marchés et nos concurrents devraient être l'essence même de la construction d'indicateurs dont le suivi assurerait la performance à long terme "* affirme l'adjoint au directeur administratif et financier.

Dans ce service de contrôle de gestion, les réflexions sur les systèmes évoluent notamment vers la création d'un cadre d'intégration du court et long terme, compte tenu de ce que les objectifs stratégiques sont désormais acceptés comme modifiables comme en témoignent les propos du responsable des services de gestion: *"Si on se fixe trop sur le court terme, cela reviendrait éventuellement à gérer une succession de problèmes à court terme : on a un problème ponctuel à court terme qu'on va régler et sitôt après, un autre problème à court terme survient qu'il faudra régler".*

Une prise de conscience de ce que la vision contrôle de court terme ne permettra jamais d'avoir concrètement le temps de s'interroger sur " le pourquoi" des problèmes ponctuels qui surviennent, sur ce qui n' a pas été bien perçu dans l'environnement et les difficultés potentielles, a motivé la mise en chantier de nouveaux outils d'information comptable et de gestion appelé projet "3D".

Ce projet s'appuie sur une démarche transversale au sein de l'organisation et repose sur trois piliers: un diagnostic stratégique, une plate-forme stratégique de base, et une traduction budgétaire. Ces trois niveaux seront en interaction continue puis modulables en fonction des événements pertinents qui pourraient être détectés dans l'environnement.

- Le cas de l'entreprise UNS

Le rôle annoncé des systèmes d'information comptable et de gestion dans cette organisation est d'aider au suivi et à l'évaluation de la sensibilité de l'organisation aux évolutions de l'environnement, aux répercussions et impacts que l'environnement a sur elle, enfin d'aider à l'amplification des opportunités potentielles. A côté de cette mission, le système d'information comptable et de gestion doit surtout rendre compte de la rentabilité financière, et de plus en plus, de la position de l'entreprise par rapport à la concurrence dans le secteur d'activité.

Pour y parvenir, UNS a mis en œuvre un système formalisé de contrôle depuis au moins 5 ans, sur la base d'une périodicité trimestrielle. Ce suivi trimestriel se résume à une comparaison des résultats obtenus par rapport à un ensemble d'objectifs prévisionnels supposés conditionner l'atteinte des

objectifs de long terme. La cohérence de ce programme d'objectifs intermédiaires avec l'environnement est évaluée une fois par trimestre.

Les services de contrôle de gestion ont conçu il y a un an et demi un instrument qu'ils qualifient de tableau de bord stratégique. C'est une sorte de document de synthèse contenant des indicateurs de suivi des parts de marché, des coûts de revient des principaux produits de l'entreprise, de l'évolution et des comportements des sociétés qui émergent, des principaux indices qui caractérisent les concurrents directs, des innovations, etc.. Ce tableau contient également des données macro-économiques dont le taux d'intérêt, les décisions budgétaires clés, les prévisions de croissance. " *Nous sommes désormais résolument orientés vers le marché et l'environnement externe* " déclare le directeur administratif et financier.

Les responsables de cette organisation pensent que cet instrument leur donnera de plus en plus les moyens d'une analyse combinée du marché, du potentiel de croissance, du développement de leur situation par rapport à l'environnement.

A travers les informations qu'il diffuse, ce dispositif est censé procurer aux décideurs de l'entreprise des indications sur l'opportunité de mettre sur le marché un nouveau produit.

Quoique dans le système d'information comptable et de gestion de cette entreprise, il y ait une prédominance des indicateurs financiers ces 5 dernières années, cette priorité ayant été motivée par les grosses difficultés financières récemment traversées par l'entreprise, il faut donc constater aujourd'hui un nouveau type d'indicateurs.

- Le cas de l'entreprise RLL

Le département contrôle de gestion de cette entreprise de fabrication d'équipements de produits pour l'industrie automobile avance ne pas disposer d'outils d'évaluation systématique des hypothèses stratégiques. Cependant il est déjà arrivé à cette entreprise de réviser quelquefois ses objectifs stratégiques . Pour cela, le contrôleur de gestion avance s'être fondé sur une simple comparaison des réalisations dans le cadre d'une programmation budgétaire établit en début de période. Ces étapes annuelles donnent l'occasion d'une évaluation périodique qui permet de lancer une alerte en cas de "creux" jugé significatif par le responsable du service. Cette alerte est faite à la direction générale lors des réunions d'évaluation annuelle du comité de direction.

Les indicateurs privilégiés pour cette mission de contrôle dans l'atteinte des objectifs stratégiques sont des indicateurs traditionnels de nature financière, mais aussi des indicateurs de nature non financière telle que la position concurrentielle. Pour la qualité des services et des produits l'entreprise dispose d'une certification qualité, périodiquement évaluée.

- Le cas de l'entreprise ATL

Les objectifs confiés au système d'information comptable et de gestion se résument certes comme pour TSS, au suivi de la rentabilité mais ce système doit également contribuer à développer la "réactivité" de l'entreprise aux menaces ou opportunités qui germent dans l'environnement, annonce le contrôleur de gestion. Ce système d'information comptable et de gestion s'appuie essentiellement sur un dispositif de contrôle budgétaire classique. Cependant, depuis un peu moins de 5 ans, un système d'information comptable et de gestion à orientation stratégique prend "timidement" place.

Quoique le directeur administratif et financier utilise déjà le vocable de "tableau de bord stratégique" s'agissant de ce système, c'est en réalité un tableau regroupant quelques indicateurs telle une cotation d'opinion sur la qualité des produits ou des services, une mesure de la part de marché ou de la position de l'entreprise par rapport au leader et aux deux principaux concurrents. Ce système intègre également la mesure de certains aspects tels le dynamisme de la recherche et développement à travers le nombre d'innovations produits d'une année sur l'autre.

- Le cas de l'entreprise TSS

Cette organisation déclare avoir fait reposer la conception de ses systèmes d'information comptable sur un objectif de suivi de sa rentabilité.

Ce suivi fonctionne sur la base d'un système de comparaison des réalisations à une programmation d'étapes intermédiaires réévaluée chaque semestre par rapport au contexte de l'environnement (mode, nouveaux acteurs, nouvelle technologie de communication, etc.).

Certes dans cette entreprise, tout tourne autour des critères de rentabilité: *"Tout le reste tourne autour de la rentabilité, celle-ci doit être suffisante"* avance le contrôleur de gestion, *"Cependant, des indicateurs de nature non financière doivent être de plus en plus envisagés et être inscrits dans les choix de long terme programmés par la direction de l'entreprise "* conclut-il. Par rapport à tout cela, on a pu noter l'existence d'indicateurs très variés. Il s'agit en particulier d'indicateurs d'évolution tels la progression de la part de marché de l'entreprise par rapport au leader et aux principaux

concurrents, des indicateurs de progression sur les marchés externes notamment dont la mise à jour est faite tous les 6 mois.

Dans cette entreprise, la direction du contrôle de gestion a mis en œuvre un suivi permanent des résultats réalisés par rapport aux prévisions, une gestion rigoureuse des stocks, un plan d'approvisionnement de la part des fournisseurs. La maîtrise des contraintes liées aux stocks est considérée comme un atout pour l'activité car elle a un impact favorable sur la satisfaction des clients.

1-2-2. Récapitulation et synthèse

Comme pour les systèmes d'information stratégique, les tableaux ci-après récapitulent l'essentiel de ce qui précède. Cette synthèse donnera lieu à un commentaire sur les points de convergence de la pratique des systèmes d'information stratégique dans les entreprises étudiées dans le premier groupe, puis elle sera mise en parallèle avec la pratique dans le deuxième groupe.

| GROUPE 1 : | LPE | LDE | POT | ALT | UNS |
|--|--|--|---------------------------------------|---|---|
| Objectifs, outils des systèmes d'information comptable et de gestion | -suivi des performances court terme sous contraintes du contrat de plan. | -suivi des impacts de l'environnement et de la sensibilité de l'organisation -tableaux de comparaison | -suivi des performances industrielles | -croissance externe -suivi des effets financiers des modifications de l'environnement externe sur l'organisation -tableaux de comparaison | -suivi des opportunités et de la sensibilité de l'organisation |
| Fonctionnement et organisation des systèmes d'information comptable et de gestion | suivi des réalisations par rapport au budget | suivi des résultats intermédiaires relatifs aux repères d'évolution | suivi des coûts et budgets annuels | suivi des réalisations par rapport à un programme cohérent d'objectifs intermédiaires | suivi de la variation des résultats /programme d'objectifs intermédiaires |
| Nature des indicateurs privilégiés | - du type financier -le qualitatif en projet | - du type financier, du qualitatif non financier -quelques éléments qualitatifs | du type quantitatif financier | -divers:EIS, financier, quantitatif non financier | -essentiellement financier -le quantitatif non financier émerge |
| Périodicité | semestriel | semestriel | mensuelle | 2-3 fois /an | trimestriel |

Tableau 10 : Les systèmes d'information comptable et de gestion (groupe 1)

| GROUPE 2 : | TSS | RLL | ATL |
|---|--|---|---|
| Objectifs, outils des systèmes d'information comptable et de gestion | rentabilité financière | rentabilité financière | réactivité et rentabilité |
| Fonctionnement et organisation des systèmes | suivi des réalisations /programme d'objectifs intermédiaires | suivi budgétaire de programme d'objectifs | principalement contrôle budgétaire traditionnel -évolution vers le stratégique |
| Nature des indicateurs privilégiés | -type quantitatif financier et non financier | type quantitatif financier et non financier | type quantitatif financier et quelquefois non financier |
| Périodicité | semestriel | annuelle | annuelle |

Tableau 11 : Les systèmes d'informations comptables et de gestion (groupe 2)

L'examen de la pratique des systèmes d'information comptable et de gestion présente une réalité très diverse mais qui dégage néanmoins trois tendances:

Premièrement un système d'information comptable et de gestion qui, au delà des systèmes classiques de contrôle de gestion, comporte des outils dont la mission est explicitement orientée sur le suivi externe, notamment sur le suivi d'impact de l'environnement. Ces systèmes fonctionnent sur la base d'un programme d'objectifs intermédiaires considéré seulement comme de simples repères et non comme un engagement rigide. En d'autres termes, ces systèmes traduisent un suivi large s'appuyant sur des indicateurs à la fois du type quantitatif (financier et non financier) et du type qualitatif. Cette tendance est celle qui se dégage de la pratique des entreprises LDE et ALT;

Deuxièmement, des systèmes d'information comptable et de gestion à logique apparemment contradictoire.

En effet, certains systèmes qui, quoique attribuant en priorité une mission de mesure de rentabilité financière au système d'information comptable et de gestion, mettent néanmoins un accent sur des indicateurs de nature stratégique, dont le champ est plus large et de portée plus complète (comprenant aussi des indicateurs de nature non financière par exemple), ce qui traduit un potentiel intéressant en terme d'aide directe au stratégique (LPE). Par contre d'autres systèmes, toujours dans cette logique, privilégient plutôt des indicateurs de nature très quantitative et financière auxquels ils destinent des missions stratégiques (UNS);

Troisièmement enfin, une approche classique de système d'information comptable et de gestion a pu être constatée. Les objectifs assignés au système

sont de nature financière. Ce sont des objectifs de rentabilité financière. Très logiquement, les indicateurs utilisés sont à prédominance "quantitatif financier". POT traduit cet aspect.

L'analyse des entreprises du second groupe reproduit dans une moindre mesure les enseignements précédents. En effet, la pratique de RLL, en ce qui concerne le système d'information comptable, ressemble en plusieurs points à celle de POT.

Quant à ATL et TSS, leurs pratiques renvoient à celles de UNS et LPE. En effet, comme UNS, ATL privilégie une approche classique pour une mission comportant une part non négligeable d'objectifs à orientation stratégique. De la même façon, TSS développe tout comme LPE, un fonctionnement largement stratégique pour une mission explicite de rentabilité financière

1. 3. La réalité des relations entre les acteurs, systèmes d'information et systèmes d'animation

Les données d'entretien font apparaître trois niveaux de renseignements relatifs aux relations entre les acteurs stratégiques, les systèmes et les processus de contrôle mis en œuvre. Ces niveaux concernent :

Premièrement, les caractéristiques des personnes qui sont au centre des décisions de l'éventuelle reformulation stratégique. Ces caractéristiques, notamment socio démographiques, sont de nature à nous éclairer comme nous l'avons déjà souligné, sur la vision stratégique du décideur;

Deuxièmement, les actions d'animation destinées à maintenir ou à améliorer la cohérence du style cognitif des acteurs par rapport aux exigences de l'environnement et aux objectifs de l'organisation.

En effet, des divergences de vue peuvent survenir dans l'interprétation des données à l'intérieur de l'équipe dirigeante. Cette interprétation concerne surtout les événements et les signaux faibles émis par le contexte externe et auxquels il faudrait très tôt donner un sens ou une signification utile et pertinente, concerne aussi quelquefois la mise en scène de l'environnement. L'organisation est donc logiquement contrainte de mettre en œuvre des procédures, conduisant à un consensus, qui varient selon les organisations étudiées. Ces procédures sont liées à un besoin de canalisation au sein d'une sorte de jeux des acteurs, c'est-à-dire d'un ensemble de processus d'attribution de sens et d'évolution vers un consensus stratégique intégrant à la fois discussion, persuasion et explications entre les divers décideurs stratégiques à propos de la décision éventuelle de reformulation stratégique. Ces jeux des acteurs peuvent donc être contrôlés au moyen d'un dispositif spécifique d'animation.

Enfin troisièmement, un fort rapprochement culturel, de savoir faire et d'expérience au sein des acteurs qui prennent part au processus stratégique contient un risque de réaction uniforme face aux stimuli de l'environnement qui peut se traduire par une faible variété dans l'interprétation des données. A l'opposé, une trop grande divergence dans la vision stratégique peut entraîner des pertes d'efficacité et d'énergie dans l'organisation. Face à ces deux situations, les organisations ont-elle tenté de mettre en œuvre des dispositifs appropriés de contrôle? et quels sont-ils?

1-3-1. Présentation et analyse des cas

- Le cas de l'entreprise UNS

L'équipe de direction qui prend les décisions stratégiques est composée d'une majorité de commerciaux de niveau de formation supérieure, dont la moyenne d'âge varie entre 40 et 45 ans pour une moyenne de 10 ans d'expérience dans l'entreprise .

Au sein de l'équipe de direction, il a été rapporté l'existence, dans le passé, de fréquentes appréciations divergentes sur un même événement. Dans ces cas, un processus d'argumentation et de persuasion s'effectuant dans le cadre de réunions ouvertes s'est chaque fois mis systématiquement en œuvre pour aboutir finalement à un équilibre consensuel.

Pour contribuer efficacement à la réussite de ce processus, des programmes de formation sont mis en œuvre dans cette entreprise afin "de mieux apprendre à communiquer ensemble" à ce niveau décisionnel, et ce une fois l'an.

La direction estime que ces actions sont de nature "*à préparer les membres de l'organisation à mieux conduire les mutations nécessaires pour fournir les services attendus ou à venir*".

- Le cas de l'entreprise ALT

Le comité de direction stratégique (4 membres) est composé de cadres à profil de formation supérieure commerciale (40/49 ans). Ils ont environ 13 ans d'activité dans l'entreprise.

Certaines propositions de correction stratégique ont quelquefois rencontré des difficultés pour converger vers un consensus, mais elles ont eu principalement pour origine les contraintes de réallocation des ressources financières. Habituellement, la plupart des décisions de reformulation et réorientation stratégiques sont prises "de façon démocratique" au niveau stratégique après une information et une argumentation supplémentaires, c'est-à-dire en fonction du nombre de personnes qui penchent finalement vers tel ou tel choix.

Il faut cependant noter la mise en oeuvre de quelques actions de formation, proposées aux membres de la direction, en vue de renforcer notamment l'apprentissage à la connaissance des autres interlocuteurs, voire une mise à niveau des connaissances.

- Le cas de l'entreprise LPE

Les acteurs de cette organisation particulière (c'est une entreprise publique) obéissent à un statut intermédiaire entre la fonction publique et le régime des conventions collectives fixé par un décret du 1er juin 1950. Ce statut assure notamment la garantie de l'emploi et l'égalité de traitement en plus de certains avantages particuliers.

Le fonctionnement dans cette organisation est donc à l'origine très hiérarchisé et bureaucratique. Cependant, depuis peu, une véritable volonté de changement s'installe au sein de cette organisation pour faciliter la mutation nécessitée par son nouvel environnement. Elle a donc institutionnalisé la formation pour une mise à niveau du personnel, le travail en équipes et la diffusion d'une "autre manière de penser pour le personnel cadre", insiste le directeur de la planification et du développement.

- Le cas de l'entreprise LDE

Dans cette organisation, les acteurs principalement impliqués dans le processus de contrôle stratégique sont des gestionnaires et des commerciaux de métier qui ont tous fait des études supérieures. Ils ont en moyenne 10 ans de métier, sont au nombre de 10 et ont en moyenne 45 ans. Les divergences de vues portant sur la réorientation stratégique de l'entreprise sont quelquefois survenues, notamment dans les décisions de développement international.

"Chaque fois que cela était arrivé, nous nous sommes mis à argumenter chacun son choix, à rechercher plus d'informations pour faire évoluer nos

positions sans forcément chercher à avoir raison" , insiste l'adjoint au responsable du contrôle de gestion.

Comme actions spécifiques mises en œuvre qui, selon les termes du responsable du contrôle de gestion, sont destinées " *à la cohésion interne, socle du maintien de notre position de leader sur le marché et de la poursuite avec succès de notre politique de développement international, on peut noter par exemple, la programmation d'actions de préparation des acteurs clés* ". Ce sont en réalité des séminaires dédiés au développement de la réflexion stratégique et notamment à la coordination des plans d'actions dans le temps.

- Le cas de l'entreprise POT

Les acteurs au centre des décisions et des corrections concernant la stratégie sont des ingénieurs aidés d'économistes expérimentés. Ce sont des gens de métier ayant une expérience d'au moins dix ans dans l'entreprise et le secteur d'activité concerné.

Dans cette entreprise, il y a une assez forte structuration hiérarchique dans la prise de décision stratégique. L'arbitrage concernant le stratégique est le fait du supérieur hiérarchique.

POT a mis en place une organisation spécifique du travail fondée sur un engagement concret des équipes d'études, à travers des groupes de projet constitués sur les principes d'une charte de développement des produits.

Les actions mises en œuvre pour impliquer davantage le personnel à la réalisation des objectifs stratégiques se situent à deux niveaux:

1) Des actions techniques d'amélioration des conditions du travail, de renforcement de la sécurité sur les machines de production et le process industriel.

2) Une politique de formation et de développement professionnel. Elle est fondée sur la recherche constante d'une meilleure efficience, le développement de la transversalité organisationnelle, c'est-à-dire un degré élevé inter activité notamment dans l'ingénierie simultanée produit-process. Or cette transversalité nécessite de la part du personnel plus de professionnalisme et de polyvalence, ainsi qu'une évolution des comportements.

"Chaque membre du personnel, opérateur, agent de maîtrise, technicien, cadre commercial doit pouvoir par la formation acquérir ou renforcer les connaissances nécessaires pour le poste occupé et se préparer aux évolutions techniques et structurelles prévisibles ou non" avance le responsable des ressources humaines.

En conséquence, les efforts de formation sont restés à un niveau élevé malgré un contexte difficile, soit 4% de la masse salariale. Cette formation couvre le domaine des connaissances générales, des connaissances scientifiques et techniques de base, des nouvelles technologies et de la qualité, l'accompagnement de la préparation et du lancement de nouveaux produits, enfin la formation commerciale .

Un important accord a été d'ailleurs conclu dans ce domaine en 1993. Il met l'accent pour la première fois sur les formations à caractère stratégique pour l'entreprise et se rapporte particulièrement aux nouveaux modes

d'organisation de travail, à l'anticipation et à l'adaptation aux évolutions technologiques et à l'accès à des postes à complexité croissante.

Un observatoire des techniques chargé d'examiner l'évolution des métiers afin d'adapter les méthodes de formation a été ainsi mis en place.

- Le cas de l'entreprise ATL

Pour ATL, les principaux acteurs du processus de décision stratégique sont des gestionnaires de métier dont l'âge se situe comme précédemment entre 40 et 49 ans.

Les divergences ont été rares sur les interprétations à donner aux mêmes événements. Cependant quand elles sont apparues, elles ont surtout porté sur les problèmes de l'allocation de certains moyens tels les ressources financières et l'affectation des ressources humaines aux postes clés pour les décisions stratégiques.

De toutes les façons, ces problèmes ont été chaque fois réglés à l'issue d'approfondissement des explications. Pour l'ensemble des acteurs impliqués dans les décisions stratégiques, trois types d'actions ont été mis en œuvre dans l'entreprise.

Premièrement, la systématisation de la mobilité professionnelle. Elle est considérée comme un moyen de développement de carrière des personnels de valeur et comme un puissant facteur de cohésion et de prise de conscience des intérêts à long et moyen terme de l'organisation.

Elle a été mise en place par l'intermédiaire d'un réseau d'environ 50 "Mobility Managers" responsables de la mobilité au sein des unités du groupe, en fonction des opportunités et des besoins.

Deuxièmement, le système "ATL way" qui est un système de séminaires réunissant périodiquement les principaux dirigeants du groupe. Ces séminaires de rencontre ont pour but de mieux faire diffuser la stratégie

globale du groupe, de confronter les expériences et de déceler les synergies entre les activités.

Troisièmement, l'entreprise a mis en place depuis 1987 un projet d'actionnariat. A travers celui-ci, le groupe a proposé avec succès à ses salariés une participation à son expansion en devenant actionnaires, ceci pour mieux les sensibiliser au devenir de la société.

- Le cas de l'entreprise TSS

La conduite stratégique dans cette organisation est principalement faite par des commerciaux de formation et de métier. Des divergences de vue sur la direction à donner aux décisions stratégiques correctives surviennent quelque fois entre les acteurs clés de l'organisation. De toute façon il existe un grand vide quant aux actions d'animation menées à ce niveau décisionnel.

Le directeur des ressources humaines considère alors que le profil des stratèges attendu par cette entreprise pourrait se résumer en acteurs à forte capacité d'analyse, du personnel de contact capable d'organiser et réussir des négociations difficiles. De plus, l'adjoint au directeur des ressources humaines considère cependant que la diversité pourrait constituer un atout pour une ouverture plus grande aux modifications de l'environnement. *"Nous devons faire de la diversité une spécialité"* affirme t-il?

Pour cela, l'entreprise met progressivement en œuvre deux types d'actions. D'une part, elle a opté pour une organisation du travail en équipes. Des cellules légères composées de trois à quatre personnes sont constituées afin de faciliter l'échange d'idées. D'autre part, des actions de formation sont programmées pour favoriser l'apprentissage au dialogue, aux discussions constructives et participatives, ainsi que pour développer l'esprit de synthèse au sein de ces équipes.

- Le cas de l'entreprise RLL

Les acteurs qui sont directement concernés par le processus de contrôle stratégique, en somme l'équipe de direction, est composée de commerciaux, d'ingénieurs et d'industriels. Ils ont pour la plupart au moins 5 ans d'ancienneté dans l'entreprise et possèdent un niveau de formation supérieure.

Nous avons été frappé par l'absence d'actions spécifiques liées par exemple à la formation du personnel dirigeant impliqué dans le processus de décision stratégique. Cependant, le contrôleur de gestion de RLL nous a signifié l'existence par le passé, de quelques divergences dans la vision et le sens à donner aux mêmes événements, ainsi qu'à propos de certaines décisions de correction de la direction stratégique. Dans ces cas, la décision finale a dû être prise par l'autorité hiérarchique, c'est-à-dire par le directeur général.

1-3-2. Récapitulation et synthèse

Nous notons ci-après la synthèse sur les relations des acteurs décideurs aux systèmes d'information dans les processus de contrôle stratégique des entreprises étudiées. Les aspects remarquables de ces relations seront soulignés à travers la pratique relevée dans le premier groupe. Une démarche similaire dans le second groupe permettra de conforter ou nuancer cette pratique.

| GROUPE 1 : | LPE | LDE | POT | ALT | UNS |
|---|-------------------------|------------------------------|-------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Caractéristiques socio démographiques: | | | | | |
| - âge moyen | 40/49 ans | 40/49 ans | 40/49 ans | 40 ans | 40/49 ans |
| - expérience (secteur) | ≈ 10 ans | ≥ 10 ans | ≥ 10 ans | ≥ 10 ans | ≥ 10 ans |
| - formation dominante | statut de fonctionnaire | école de commerce et gestion | ingénieurs, économistes | école de commerce et gestion | école de commerce et gestion |

| GROUPE 1 : | LPE | LDE | POT | ALT | UNS |
|--|-----------------------------------|---|---|---|---------------------------------|
| Fréquence des divergences dans la vision stratégique | faible | quelquefois | quelquefois | quelquefois | souvent |
| Procédures d'arbitrage | -hiérarchique | argumentation, persuasion, etc. | hiérarchique | jeu démocratique | argumentation, persuasion, etc. |
| Formation | formation, mise à niveau | formation à la réflexion stratégique et à la coordination des plans | actions de développement professionnel, récemment une formation à caractère stratégique | formation à la connaissance des autres et mise à niveau | mieux communiquer ensemble |
| Animation spécifique | organisation / travail de groupes | / | / | / | / |

Tableau 12 : Caractéristiques des relations acteurs/systèmes d'information/ systèmes d'animation (groupe 1)

| GROUPE 2: | TSS | RLL | ATL |
|---|-------------|---|------------|
| Caractéristiques socio démographiques: | | | |
| - âge | 40/ 49 ans | 40/49 ans | 40/49 ans |
| - expérience | ≥ 10 ans | ≈ 10 ans | ≥ 10 ans |
| - formation dominante | commerciaux | commerciaux, et ingénieurs, industriels | gestion |

| GROUPE 2: | TSS | RLL | ATL |
|--|---|--------------|--|
| Fréquence des divergences dans la vision stratégique | quelquefois | souvent | rare |
| Procédures d'arbitrage | -arguments, persuasion, etc. | hiérarchique | explications |
| Formation | -formation sur la communica tion et l'esprit de synthèse | - / - / | -quelques actions de formation à orientation stratégique |
| Animation spécifique | -travail en équipes | / | -mobilité professionnelle actionnariat |

Tableaux 13 : Caractéristiques des relations acteurs/ systèmes d'information/ systèmes d'animation (groupe 2)

Plusieurs constats peuvent être faits sur la base de ces cas.

Tout d'abord, les procédures mises en œuvre pour créer la cohésion au sein de l'équipe stratégique afin de mener à bien le processus de formation stratégique s'appuient soit sur une démarche "intellectuelle" de négociation et de persuasion, donc consensuelle (UNS,ALT,LDE), soit une procédure très hiérarchique (POT,LPE). Il faut aussi noter qu'au sein des entreprises où les acteurs clés ont une formation supérieure dominante du type tertiaire, les divergences sur le "sens stratégique" à donner aux événements sont fréquentes au contraire de POT et LPE. Cette situation est en relation avec la prédominance des démarches consensuelles et de actions dynamiques qui sont menées en aval pour consolider la pensée stratégique et la communication au sein de ces membres.

En effet, les actions actives destinées à l'amélioration de la pensée stratégique, consistent pour la plupart en des programmes de formation tantôt liés au métier et la connaissance (LPE, POT) ou tantôt liés à une meilleure préparation des acteurs à l'action stratégique (UNS,ALT,LDE). Dans tous les cas, très peu d'actions spécifiques nous ont été révélées, outre le travail en équipes.

L'analyse de la pratique de ces entreprises révèle que dans le second groupe, à part RLL, des divergences d'interprétation et de choix stratégique au sein des membres du comité stratégique surviennent aussi quelquefois. Chaque fois que cela est arrivé, le processus d'arbitrage a consisté en une démarche similaire à celle décrite dans UNS, ALT ou LDE. De plus, elle est couplée à des actions dynamiques de formation à la pensée stratégique et à la communication transversale, à la mobilité professionnelle et à

l'actionnariat. Il faut en outre remarquer que la pratique de RLL est assez proche de celle de POT.

Au terme de l'analyse des 8 entreprises (constituées en deux groupes) de notre échantillon, il devient possible de procéder à un repérage des aspects essentiels qui caractérisent la réalité de la pratique du contrôle de la stratégie au sein des organisations étudiées. Cependant, il convient de différencier au préalable et sur le terrain, la spécificité du contrôle stratégique d'avec la pratique du contrôle de gestion classique.

Section 2 . Contrôle de gestion et contrôle stratégique : des configurations types

Cette section a pour objectif de faire ressortir les aspects remarquables de la pratique dans l'ensemble des entreprises enquêtées. Pour cela, nous ferons d'abord le point de la pratique chez LGE (supposée a priori différente du contrôle stratégique). La comparaison de ce cas d'avec les autres cas (8) permettra de vérifier l'existence d'un contraste dans la réalité du contrôle stratégique et du contrôle de gestion classique. Comme la pratique dans les entreprises qui évoluent dans un contexte d'environnement incertain et turbulent est assez variables selon les cas, il convient ensuite d'identifier les invariances ou les configurations types.

2-1 . Un contrôle de gestion classique: le cas de LGE

a) Les systèmes d'information stratégique

Dans cette entreprise, le suivi de l'environnement externe se fait dans le cadre d'un système centralisé de planification stratégique qui s'impose aux

opérationnels. *"De toutes les façons, il y a très peu de risques de décalage des réalisations par rapport au plan"* explique le responsable des services de gestion. La conception du plan se fonde essentiellement sur les données commerciales et les nécessités technologiques.

Un service spécialisé au siège de la compagnie, la direction du développement, s'occupe d'identifier les événements considérés comme significatifs pour la stratégie de l'entreprise, en s'appuyant sur le rythme de certaines sources telles les revues spécialisées, les salons et les offres publiques. La plupart des membres de ce service chargé de l'information dite stratégique sont constitués d'équipes d'ingénieurs. Au niveau des divisions le suivi est plutôt concentré sur la gestion opérationnelle.

Les éléments annoncés comme stratégiques pour le développement de cette entreprise sont en priorité la technologie, les décisions des pouvoirs publics, les fournisseurs et plus récemment la satisfaction des clients.

Quant à la collecte de données, elle se fait principalement par rapport au plan pluriannuel d'objectifs élaborés avec le concours des services de la recherche et du développement situé au siège du groupe.

b) Les systèmes d'information comptable et de gestion

Le contrôle de gestion est pour l'instant essentiellement budgétaire et classique dans cette entreprise : *"Les systèmes d'information comptable et de gestion doivent permettre de suivre nos performances financières"* affirme le responsable du contrôle de gestion.

Le système d'information comptable et de gestion fonctionne surtout par analyse d'écart par rapport à des objectifs considérés comme des engagements à réaliser. Les décisions stratégiques sont considérées comme très peu réversibles car cette entreprise est sur un marché captif de gros contrats, généralement d'Etat et de collectivités locales.

La réalisation et le suivi des objectifs se fait sur la base de critères de rentabilité et d'indicateurs financiers conventionnels. En somme, on se trouve devant un véritable système de contrôle de gestion classique.

c) Les systèmes d'animation

Cette organisation regroupe dans son comité stratégique des gestionnaires de métier au sein duquel se développe une forte culture et une vision commune. Par conséquent, on a pu relever que très peu d'événements qui traduiraient une divergence d'opinion sur les principales questions stratégiques.

Nous n'avons noté dans cette organisation aucune action spécifique d'animation de ces relations, notamment de formation mis à part celle liée à la qualité. " *En effet, depuis quelques années, la qualité a été fortement hissée au rang de priorité parce que nous la percevons désormais comme la principale voie vers la reconduction systématique de nos contrats* " insiste de façon surprenante l'assistant du directeur régional.

Selon le responsable des ressources humaines, cette démarche qualité impliquerait davantage chaque membre du groupe grâce aux actions renforcées de formation (cette entreprise possède une école de formation à

ses technologies de production), et au développement de la communication entre les équipes de direction.

Au total, les éléments d'environnement suivis se situent plus dans le cadre de la mise en œuvre du plan stratégique. Le traitement et toute activité liée au stratégique est une tâche à périodicité annuelle et confiée à des spécialistes.

Le système d'information comptable et de gestion fonctionne surtout par analyse d'écart par rapport à des objectifs considérés comme des engagements à réaliser. La réalisation et le suivi des objectifs se fait sur la base de critères de rentabilité et d'indicateurs financiers conventionnels. De plus, nous n'avons noté dans cette organisation aucune action spécifique d'animation de ces relations, notamment de formation mis à part celle liée à la qualité. En somme, on se trouve devant un système de contrôle de gestion classique qui confirme une relative distance par rapport aux autres cas étudiés.

Par rapport aux huit autres entreprises précédentes, LGE comporte des différences à plusieurs égards. D'abord relativement au fonctionnement du système d'information stratégique, LGE pratique un processus de planification stratégique classique.

Ensuite, alors que la plupart des entreprises du premier groupe affichent une orientation extravertie de leurs systèmes d'information stratégique et utilisent des systèmes d'information comptable et de gestion au moins spécifiques aux missions de surveillance stratégique, LGE affiche un système de contrôle de gestion classique.

Enfin, les huit premières entreprises mettent en œuvre des dispositifs d'animation des acteurs clés du processus stratégique alors que chez LGE, ces comportements sont bien différents.

Ces différences sont globalement très marquées relativement à LDE, un peu moins par rapport à UNS et ALT. Enfin LGE est assez proche de POT. Le contexte d'environnement semble en particulier justifier l'ensemble de ces différences.

2.2. Contrôle stratégique pratiqué et configurations types

L'analyse des dispositifs de contrôle mis en œuvre dans les huit entreprises étudiées permet de mettre en évidence plusieurs configurations types de contrôle stratégique, correspondant à des ajustements différents de systèmes d'information (stratégique et comptable) et des jeux d'acteurs.

Trois configurations principales, dont les caractéristiques sont résumées dans les tableaux suivants, peuvent ainsi être décrits.

2.2.1. Une première configuration de contrôle stratégique (type 1)

Une première configuration de contrôle stratégique se caractérise par une forte cohérence entre missions assignées au dispositif de contrôle stratégique et moyens mis en œuvre.

Les systèmes d'information stratégique dans ce type de contrôle stratégique sont plus conçus sur la base d'un suivi stratégique extraverti. Les objectifs y sont donc délibérément orientés vers le contrôle du développement à moyen et long terme de l'organisation.

Le fonctionnement du système d'information comptable et de gestion est organisé autour d'un programme flexible d'objectifs intermédiaires supposant que ceux-ci ne sont pas informés dans des contraintes rigides. Ce système d'information comptable et de gestion comporte aussi un ensemble très complet d'indicateurs quantitatifs, financiers et non financiers ainsi que des indicateurs qualitatifs.

Le processus de contrôle lui-même constitue un cadre dans lequel se développe la réflexion stratégique, de façon ouverte aux "flous" des thèmes traités et des acteurs qui y participent. Ce qui induit logiquement une nécessité d'animation spécifique des relations entre acteurs. Des divergences de vue apparaissent souvent entre les décideurs clés dans l'appréciation des informations issues des systèmes d'information, ce qui aboutit alors périodiquement à des réorientations stratégiques de l'organisation, au terme d'un processus de confrontations et d'explications très ouvertes.

Des actions d'apprentissage à la réflexion stratégique, à l'écoute réciproque, sont développées et constituent une caractéristique du fonctionnement de cette première configuration de contrôle stratégique qui se rapproche de ce qui est idéalement attendu du contrôle stratégique (c'est le cas notamment de LDE).

| Entreprises types | Variables communes | nature et forme des variables |
|-------------------|---------------------------|---|
| LDE | <u>SIS</u> | -orientation stratégique large, informelle et formelle, implique toute l'organisation |
| <i>Type 1</i> | <u>SICG</u> | -orientation stratégique, contenu quantitatif mais aussi qualitatif et quelquefois qualitatif |
| | <u>Relations/ acteurs</u> | -démarches spécifique d'animation |

2.2.2. Une deuxième configuration de contrôle stratégique (type 2)

Cette deuxième configuration de contrôle développe les mêmes caractéristiques que le type précédent en ce qui concerne les systèmes d'information stratégique, mais la réalité du contenu et de la forme des dispositifs à l'œuvre s'agissant du système d'information comptable et de gestion apparaît en décalage par rapport aux orientations souhaitées.

En effet, comme nous l'avons déjà relevé, certaines entreprises étudiées assignent certes une mission stratégique à leurs systèmes d'information comptable et de gestion, mais s'appuient encore largement sur un dispositif assez classique de contrôle budgétaire et de gestion à court terme; alors que d'autres attribuent aux systèmes d'information comptable et de gestion une mission de calcul de rentabilité financière tout en considérant utile d'élargir le champ des indicateurs de mesure, ce qui laisse une impression d'hybride.

Dans le premier cas, on affiche une mission stratégique alors que les systèmes d'information comptable et de gestion mis en œuvre sont à dominante financière (UNS). La situation inverse est constatée pour le cas LPE qui s'appuie sur grande variété d'indicateurs pour une mission de rentabilité financière assignée à son système d'information comptable et de gestion.

Enfin, il convient de relever que dans ce deuxième type de contrôle stratégique, les programmes d'objectifs intermédiaires établis en début de période constituent la référence de contrôle et délimitent ainsi le champ d'action de ce système d'information comptable et de gestion. Ces

programmes d'objectifs intermédiaires ne sont éventuellement modifiés eux-mêmes qu'à périodes prédéterminées.

Au total dans cette deuxième configuration, les systèmes d'information comptable et de gestion se rapprochent du type précédent (Type 1) par leur logique de programmation anticipée. Cependant, le suivi de la mise en œuvre de la stratégie s'avère marqué d'une relative rigidité de cadre par rapport au précédent. Par exemple, il n'y a de modification que par rapport à un ensemble prédéterminé de repères initiaux qui constituent la référence de surveillance stratégique. C'est le cas notamment chez LPE et UNS. Cette deuxième configuration laisse un sentiment d'inachevé ou de situation en transition.

| Entreprises types | variables communes | nature et forme des variables |
|-------------------------------|--|---|
| UNS, LPE <i>Type 2</i> | <u>SIS</u> <u>SICG</u> <u>Relations /acteurs</u> | -orientation stratégique variable avec des procédures formalisées, organisées autour des commerciaux mais ouverte à l'ensemble de l'entreprise. - orienté sur la réalisation d'un programme d'objectifs stratégiques avec néanmoins des indicateurs qui posent problèmes -pas d'actions de gestion véritablement spécifiques de ces relations |

2.2.3. Une troisième configuration de contrôle stratégique (type 3)

La troisième configuration de contrôle stratégique peut être décrite. Elle dispose certes de systèmes d'information stratégique mais ceux-ci ont une

stricte mission de surveillance de la validité des hypothèses stratégiques. En effet, l'action du système d'information stratégique est centrée uniquement sur le suivi de contexte qui prévalait lors des décisions stratégiques initiales. Ce comportement a été constaté dans des organisations telles POT.

Ensuite dans cette troisième configuration type, la collecte d'information est assurée par un organe spécialisé faisant partie d'un service de prévision et composé de spécialistes de la prévision économique ou d'autres experts.

Quant au système d'information comptable et de gestion propre à cette configuration, il correspond à un contrôle de gestion traditionnel auquel est assignée une mission de suivi financier et de contrôle budgétaire, pour lesquels les indicateurs sont essentiellement de court terme. POT fournit un bon exemple de ce type de configuration .

Enfin dans cette configuration, les divergences entre acteurs en matière d'interprétation des situations et des problèmes stratégiques semblent exceptionnelles. Mais ceci s'explique par le poids de la logique hiérarchique qui caractérise le fonctionnement des organisations correspondantes.

Il ressemble aux précédentes configurations au plan du système d'information stratégique mais reste malgré tout assez proche, à bien des égards, d'un contrôle de gestion classique, notamment en ce qui concerne ses systèmes d'information comptable et de gestion. Il rappelle sur ces points les systèmes de gestion utilisés par LGE.

| Entreprise Types | variables communes | nature et formes |
|------------------|--------------------------|--|
| POT | <u>SIS</u> | -orientation stratégique mais très centrée uniquement sur les objectifs stratégiques initiaux, et animé par des spécialistes |
| Type 3 | <u>SICG</u> | -orientation encore trop financière, destinée à suivre les performances financières et la mise en œuvre de la stratégie |
| | <u>Relations/acteurs</u> | -pas d'actions de gestion véritablement spécifiques de ces relations |

Conformément à la littérature relative au contrôle stratégique, le contexte d'environnement semble a priori justifier tout particulièrement ces différences. Cependant d'autres éléments de contexte ne pourraient-ils pas au moins constituer un complément d'explication de ces configurations types? Au regard des performances associées aux entreprises étudiées et par rapport à ces configurations types, quelle efficacité pourrait-on en réalité en attendre? La section suivante ouvre le début d'une discussion sur ces points.

Section 3 . Discussion et conclusion

Cette section a pour objectif d'ouvrir une série de réflexions qui tendraient à affiner la connaissance des configurations mises en œuvre dans la pratique et le degré de l'incertitude, à approfondir l'impact de l'ensemble des éléments de contexte interne sur ces configurations puis de leur efficacité réelle .

3.1. Contrôle stratégique et environnement perçu

L'efficacité d'une configuration de contrôle stratégique peut s'apprécier de différentes façons :

- par l'accroissement des degrés de liberté qu'elle donne à l'entreprise par rapport à son environnement, au moins par le degré de maîtrise de ce dernier,
- en termes de performances stratégiques des entreprises, etc.

Un certain nombre de caractéristiques ont été utilisées pour procéder à l'évaluation de l'environnement des entreprises enquêtées. Il s'agit de :

- la complexité : elle concerne l'homogénéité ou la diversité des données à propos des éléments de l'environnement étudié,
- le dynamisme : il est fonction de la vitesse et du taux de changement des événements dans l'environnement étudié,
- la "prévisibilité" c'est-à-dire la capacité à prévoir: elle exprime la difficulté d'anticipation des changements par les organisations étudiées.
- la contrôlabilité : elle exprime le sentiment qu'a l'organisation d'être capable d'influencer son environnement.
- quant au risque, il représente l'importance des menaces pour lesquelles une erreur décisionnelle pourrait être fatale. Ce qui a pu se produire par le passé pour l'entreprise ou par rapport à ses concurrents est censé aider à cette évaluation.

Le tableau ci-dessous résume les informations issues du questionnaire sur ce thème. Les répondants sont les personnes qui, au sein de chaque entreprise, ont fait l'objet des entretiens sur les dispositifs de contrôle stratégique. La grille utilisée est celle de l'annexe 1, portant sur les caractéristiques perçues de l'environnement vécu. Pour le traitement de cette grille, nous avons utilisé des niveaux d'évaluation sur les échelles de la manière suivante : 1 et 2 = faible (f) ; 3 = Moyen (M) ; 4 et 5 = Fort (F). Le résultat donne le tableau suivant.

| Entreprises | Complexité | Dynamisme | Prévisibilité | Contrôlabilité é | Risque |
|-------------|------------|-----------|---------------|---------------------|--------|
| LPE | M | F | f | f | F |
| POT | F | F | f | f | F |
| UNS | F | F | M | M | F |
| ALT | F | F | M | M | F |
| LDE | M | F | M | M | M |
| TSS | F | F | M | M | M |
| RLL | F | F | f | f | F |
| ATL | M | F | f | f | F |
| LGE | F | f | F | F | f |

Tableau 14 : La perception de l'environnement par les entreprises étudiées

Mis à part LGE, l'ensemble des entreprises étudiées perçoivent leur environnement comme comportant un haut degré d'incertitude. Cette incertitude est d'autant plus élevée que l'environnement est sujet à de nombreuses et fréquentes mutations, c'est-à-dire dynamique.

L'association de cette incertitude à un niveau satisfaisant de contrôlabilité et de "prévisibilité" de l'environnement, c'est-à-dire au sentiment de pouvoir en dépit de cette incertitude, maîtriser de façon relative son futur pourrait s'expliquer par la mise en œuvre de dispositifs de contrôle stratégique de type 1 (LDE).

En effet, LDE est leader en France avec un taux de croissance de l'ordre de 3 % l'an. Les objectifs poursuivis ces 5 dernières années ont été orientés vers le maintien de cette position de leader, le développement international et enfin la rentabilité. Les dirigeants sont confiants et satisfaits et pensent qu'il y a de fortes raisons de maintenir le cap dans la mesure où ils ont le sentiment de disposer progressivement de meilleurs moyens de contrôle de leur développement stratégique.

Les organisations qui utilisent des dispositifs de type 2, certaines (UNS et ALT) ont la perception d'une maîtrise relative de la situation, mais elles éprouvent tout de même de fortes craintes vis-à-vis des risques potentiels que cet environnement pourrait contenir. En effet, ces menaces sont appréhendées comme pouvant être fatales pour les performances, voire pour la survie de l'entreprise. Par contre d'autres entreprises de cette configuration type de contrôle stratégique (LPE et ATL) ont des perceptions moins positives du contrôle de leur environnement. Tout naturellement, leur perception du risque est encore plus craintive. Peut-on alors supposer pour le moins une hiérarchie même au sein des dispositifs de contrôle stratégique de type 2, dans laquelle UNS et ALT seraient plus proches de LDE alors que LPE et ATL, mettraient par exemple en œuvre des dispositifs un peu moins adaptés et proches de POT!

Quant à POT et RLL qui mettent en œuvre des dispositifs de contrôle stratégique de type 3, elles ont le sentiment que leur processus ne les amène pas encore à maîtriser véritablement leur développement stratégique malgré le sentiment d'une meilleure perception des impacts l'incertitude environnementale sur leurs hypothèses stratégiques.

3-2 . Contrôle stratégique et autres éléments de contexte : l'environnement interne de gestion

D'autres éléments d'ordre structurel peuvent influencer les configurations types de contrôle stratégique. C'est par exemple l'environnement organisationnel qui entoure la remontée des informations de nature stratégique à l'intérieur de l'entreprise. Il en est de même pour la description des cadres et des procédures qui permettent d'intégrer les visions stratégiques issues des niveaux hiérarchiques inférieurs dans les réorientations stratégiques. Ces modes organisationnels, l'environnement ou l'infrastructure interne de gestion, en d'autres termes le contexte interne ou encore d'autres aspects de ces entreprises permettent-ils d'éclairer davantage les configurations précédentes de contrôle stratégique ?

D'un point de vue organisation, UNS (secteur de l'informatique) et ALT (holding), ces deux entreprises qui évoluent donc en réalité dans un environnement spécifique de forte turbulence technologique sont organisées sur la base d'une structure divisionnelle très décentralisée. Quant à POT, LDE et LPE, ce sont des entreprises industrielles à structures fonctionnelles et hiérarchiques.

D'un point de vue modes de gestion stratégique, trois grandes orientations peuvent être cependant retenues :

a) Premièrement, le cas des entreprises à dispositifs du type 3. Celles-ci développent un environnement de gestion très structuré, rigide et centralisé.

Les processus de formation stratégique de POT semblent hautement formalisés. Un département spécialisé dans la planification s'occupe spécialement des problèmes stratégiques en étroite liaison avec la direction générale. Les processus de planification stratégique sont d'ailleurs pratiqués dans l'entreprise depuis 10 ans au moins. La prise en compte des aménagements nécessités par l'environnement se fait par réactualisation des plans précédents et cela tous les ans, car les prévisions ne sont plus fiables au delà d'un an.

Le contrôle stratégique renvoie dans ce contexte à la "seconde face de la pièce planification stratégique", c'est -à-dire au moyen de la maîtrise de la cohérence et de la conduite à terme du plan stratégique. RLL se rapproche à cet égard de POT.

b) Deuxièmement, des entreprises dans lesquelles on a le sentiment d'un fonctionnement faisant appel à un peu moins de formalisme sur le plan stratégique (configuration de type 2).

Comme pour ALT, la souplesse stratégique de UNS est considérée comme une des conditions prioritaires de la réussite à moyen et long terme dans un environnement incertain et turbulent. Pourtant cette entreprise a une forte tradition planificatrice (10 ans au moins). Cependant, la prise en compte de ses contraintes actuelles d'environnement l'amène à une attitude critique dans l'évaluation de ses plans qui peut aller souvent jusqu'à la remise en cause complète de ses objectifs de départ.

Dans ce second cas, les entreprises disposent certes d'un organe spécialisé s'occupant des problèmes stratégiques, mais celui-ci fonctionne avec une souplesse relative. C'est-à-dire que cet organe fait participer un grand

nombre d'acteurs de l'entreprise concernant la génération des initiatives stratégiques.

En effet, LPE est en pleine mutation et est en conséquence en train de mettre en place tout un système nouveau de gestion qui rompt totalement avec sa tradition de gestion. Les responsables de cette entreprise souhaitent évoluer dans le cadre de leur processus de formation stratégique, vers un "maillage" des idées et des comportements des membres de l'organisation . Des antennes de réflexion directement reliées aux services centraux sont alors mis en place dans la plupart des directions départementales. Quant aux décisions stratégiques chez ATL, celles-ci sont prises au niveau du groupe par les exécutifs et donnent lieu à des mises en place de plans stratégiques évalués périodiquement (tous les ans) et cela généralement par réactualisation du plan précédent, les processus de planification stratégique existant depuis au moins 10 ans dans cette entreprise.

c) Enfin troisièmement, des entreprises dont les processus de formation stratégique laissent explicitement ou implicitement une plus grande place aux initiatives des principaux acteurs (configuration de type 1).

Dans ces processus, certains degrés de liberté sont même laissés aux niveaux inférieurs de la prise de décision dans l'organisation. L'organisation de leur système d'information stratégique, notamment au niveau de la collecte et le traitement fait largement appel en terme de participation, à l'ensemble des acteurs de l'organisation. LDE illustre cette situation. En effet, cette entreprise ne dispose pas d'un organe central de planification stratégique développant des procédures explicites et rigides de fixation d'objectifs. *"Au delà, de 2 ans on ne peut plus assigner un bon niveau de degré de confiance aux hypothèses stratégiques"* déclare le responsable des services du contrôle

de gestion. De toutes les façons, LDE procède à une évaluation périodique des repères stratégiques, avec à l'esprit le fait qu'une possible remise en cause même complète des objectifs initiaux fait partie du "jeu".

Les deux derniers types de configuration de contrôle stratégique (T1 et T2) sont caractérisés dans leur organisation et leur fonctionnement par une similitude par rapport aux démarches synoptiques et incrémentales. Ces processus se rapprochent des variantes intermédiaires entre la planification stratégique et la logique incrémentale et sont en effet assez proches de ce qu'on pourrait qualifier généralement de processus stratégiques émergents. Les niveaux intermédiaires de décisions jouent un rôle important dans la définition et la reformulation stratégique dans l'organisation.

L'organisation dispose alors d'un cadre où on accepte au moins implicitement et dans la mesure du possible, l'intégration du point de vue de la plupart des acteurs de l'organisation dans les reformulations stratégiques.

3-3 . Configurations types de contrôle stratégique et efficacité

Ce développement a pour but d'apprécier l'efficacité des configurations de contrôle stratégique mis en œuvre, celle-ci ayant été approchée à deux niveaux.

Tout d'abord en termes de performances dégagées par les organisations étudiées. Ces performances sont non seulement financières, mais portent aussi sur des objectifs de qualité, de part de marché, de position concurrentielle et de croissance.

Ensuite en s'appuyant sur une échelle de perception, il a été demandé aux acteurs impliqués dans le processus de contrôle stratégique d'évaluer l'évolution sur ces cinq dernières années, du degré d'atteinte de leurs objectifs stratégiques, le sentiment de maîtrise de leur position concurrentielle et du suivi des hypothèses qui fondent leur stratégie. Il s'agit en somme d'évaluation globale des systèmes de contrôle compte tenu du degré d'incertitude perçu en ce qui concerne l'environnement.

A l'instar de nombreux travaux sur l'évaluation de l'efficacité des dispositifs de planification stratégique qui ont été appréciés de façon subjective, nous avons considéré cette efficacité à travers la satisfaction générale ressentie par leurs usagers, c'est-à-dire les acteurs clés du processus stratégique que nous avons rencontrés lors de nos entretiens. Cette évaluation doit être cependant considérée avec beaucoup de prudence. En effet, une entreprise comme ALT semble ne pas se satisfaire de son dispositif même si celui-ci apparaît logiquement bien meilleur que la plupart de ceux qui sont utilisés.

Relativement aux configurations types, les constats sur les performances des organisations étudiées se présentent comme suit :

Concernant la configuration de type 1, LDE reste toujours leader dans son secteur d'activité, détient 21 % des parts de marché et fait une croissance moyenne de 3% par an. De plus, elle retire une satisfaction de ses processus de gestion, notamment ceux liés à son développement stratégique.

En ce qui concerne la configuration de type 2, ALT est devenue leader européen en salles de bains et 1er ex aequo mondial en mobilier de jardin. Son taux de croissance reste maintenu à un niveau stable. Par rapport aux objectifs de ces 5 dernières années (croissance de chiffre d'affaires, marge brute d'autofinancement à 80 % des investissements, élagage de certains produits du portefeuille), les dirigeants n'ont pourtant pas véritablement un sentiment de satisfaction. Pourtant selon ces mêmes responsables, cette entreprise a réussi à mieux percevoir de façon précoce ces 5 dernières années les perturbations de l'environnement, améliorant en conséquence ses délais de réaction¹.

Il en est globalement de même pour UNS qui, après avoir connu une baisse de chiffre d'affaires qui s'est heureusement stabilisée ces dernières années à environ 2,7 milliards, de francs, occupe désormais entre 4 et 5% du marché Français et pense vraisemblablement amorcer d'ici peu une nouvelle remontée.

Quant à LPE, il convient de noter que cette entreprise se fixe comme objectif prioritaire le développement des parts de marché et l'amélioration de la

¹ Cette entreprise attendait probablement plus d'elle même.

qualité de service. Cette organisation semble avoir amélioré son efficacité par rapport au passé récent mais le degré de stabilité des hypothèses sur lesquelles ont été basées ses stratégies est encore ressentie comme faible. Mais n'ayant pas encore véritablement achevé sa période de conception d'outils de gestion, cette entreprise ne peut encore vraiment apprécier de façon significative l'efficacité des processus de contrôle qu'elle met en place en ce moment.

Enfin, relativement à la configuration de type 3, une entreprise comme POT qui se situe dans un contexte d'environnement incertain tout en privilégiant des dispositifs assez proches de LGE a subi une forte baisse de son chiffre d'affaires ces cinq dernières années. Sa part de marché est passée de 22 à 19% en France et de 8,1 à 7,4% en Europe.

Enfin LGE, cette entreprise qui évolue quant à elle dans un contexte très différent (c'est-à-dire un environnement relativement stable) a le sentiment de bien contrôler les risques liés à son développement stratégique. En effet, les objectifs de ces 5 dernières années ont été le développement de la rentabilité, de la productivité et le développement à l'étranger. Ces objectifs stratégiques ont été réalisés avec satisfaction ces cinq dernières années. LGE a aussi réussi à intensifier ses implantations en Europe notamment en Allemagne, Italie, Grande Bretagne et en Suisse grâce à de nouvelles acquisitions. Elle a fait de même dans les pays de l'Est (Pologne, Roumanie,...) à travers des accords de coopération. Enfin, à Macao et Taïwan, elle vient d'engager quelques projets de construction et d'exploitation d'usines de traitement de déchets. Pour la qualité de ses produits, l'ensemble du groupe est sur la voie de la certification aux normes ISO 9001 et ISO 9002.

CONCLUSION

Réaliser une recherche sur le contrôle stratégique peut conduire finalement à se poser des questions fondamentales sur les dispositifs, les mécanismes et les processus de nature comptable, financière, informationnelle et organisationnelle mis en œuvre pour contrôler la stratégie et les objectifs de long terme. De façon plus simple, il s'agit de s'interroger sur les systèmes de gestion qui aident à mieux formuler, réaliser efficacement et réviser éventuellement en cours de route la stratégie de l'entreprise en contexte d'environnement incertain.

A côté d'autres démarches, du type B.C.G. ou cycle de vie du produit, à orientation marketing, le contrôle stratégique se présente au total comme une approche organisationnelle qui contribue à travers les systèmes de gestion, à orienter les comportements des acteurs vers la maîtrise du fait et de la pensée stratégiques .

En conséquence, cette recherche s'inscrit dans le mouvement général de réflexion sur les nouveaux outils de contrôle de gestion amorcé au cours de ces dernières années.

Nous avons pour cela, tout d'abord conduit une analyse critique de la littérature, d'origine principalement anglo-saxonne, sur le contrôle stratégique. Ceci a permis de faire le point sur un sujet encore très peu traité.

Bien que les modélisations proposées du contrôle stratégique diffèrent d'un auteur à l'autre, la plupart de celles-ci insistent sur le caractère indispensable d'un dispositif formel de contrôle stratégique dès lors que les entreprises

évoluent dans un contexte d'environnement incertain et turbulent. Un tel dispositif permettrait la maîtrise du développement de l'entreprise et l'atteinte d'une performance durable. Pourtant, les quelques travaux empiriques disponibles tendent à montrer que ces dispositifs formels de contrôle stratégique sont en définitive peu répandus, sinon inexistants. Ceci invite à s'interroger tant sur la pertinence des modèles préconisés de contrôle stratégique que sur la réalité des pratiques elles-mêmes. En effet, des dispositifs tout aussi efficaces mais différents des modèles préconisés pourraient exister dans la pratique organisationnelle.

Notre recherche a ensuite porté au préalable sur l'identification des principales variables reconnues comme telles, qui déterminent le fonctionnement des dispositifs de contrôle de la stratégie . Ces principaux leviers opérationnels qui permettent la maîtrise de la conduite de la stratégie d'entreprise sont respectivement les systèmes d'information stratégique, les systèmes d'information comptable et de gestion, et les actions d'animation mis en œuvre, portant en particulier sur les relations entre les acteurs et les systèmes d'information.

Notre travail a été enfin conduit de façon à examiner le fonctionnement et l'agencement de ces leviers essentiels dans la pratique. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur une étude exploratoire portant sur 9 entreprises, conduite selon le principe de la méthode des cas, qui a débouché sur un certain nombre de constats.

Tout d'abord, contrairement à certaines affirmations exposées, l'ensemble des entreprises étudiées se soucient de ce qu'on pourrait qualifier de leur "contrôle stratégique" et possèdent pour cela des dispositifs organisés à cette

fin. En second lieu, les dispositifs mis en œuvre traduisent des degrés variables de sophistication, évolution et de complétude. Trois configurations types ont pu être mis en évidence :

1) Une configuration dont le contenu et la forme sont très proches des modélisations théoriques proposés par la littérature sur le sujet. L'environnement culturel qui est associé à cette première configuration est très souple et compatible aux processus stratégiques émergentes. Les entreprises qui développent cette configuration de contrôle stratégique ont des performances élevées. Elles font probablement partie du faible pourcentage d'entreprises repérées par les recherches empiriques antérieures comme possédant un dispositif de contrôle stratégique.

2) Ensuite une configuration dont la forme et le contenu des leviers d'action est assez proche d'un contrôle de gestion traditionnel ou classique, même pour ce qui concerne la gestion de la stratégie et des objectifs à moyen et long terme. Ces entreprises accordent beaucoup d'importance aux cadres rigoureux de la planification stratégique en dépit du contexte d'environnement incertain et turbulent. Il a été constaté qu'à ces entreprises, était associé un niveau moins satisfaisant de performances stratégiques. C'est le contrôle stratégique de type 3.

3) Enfin, une configuration de contrôle stratégique intermédiaire, se situant donc entre ces deux extrêmes. Les leviers d'actions des dispositifs de contrôle de la stratégie sont proches à certains égards du type 1. On peut supposer qu'ils évolueront assez rapidement et facilement vers ce type 1.

Il apparaît en outre que ces configurations pourraient être aussi expliquées par d'autres éléments de contexte, notamment l'environnement interne qui

entoure l'ensemble des systèmes de gestion de l'entreprise. L'apparition de performances satisfaisantes dans le temps et à des niveaux variables dans les entreprises étudiées pourrait d'ailleurs être liée au degré de cohérence de cet environnement interne avec ces configurations types . Le schéma ci-après propose une synthèse de ce qui précède.

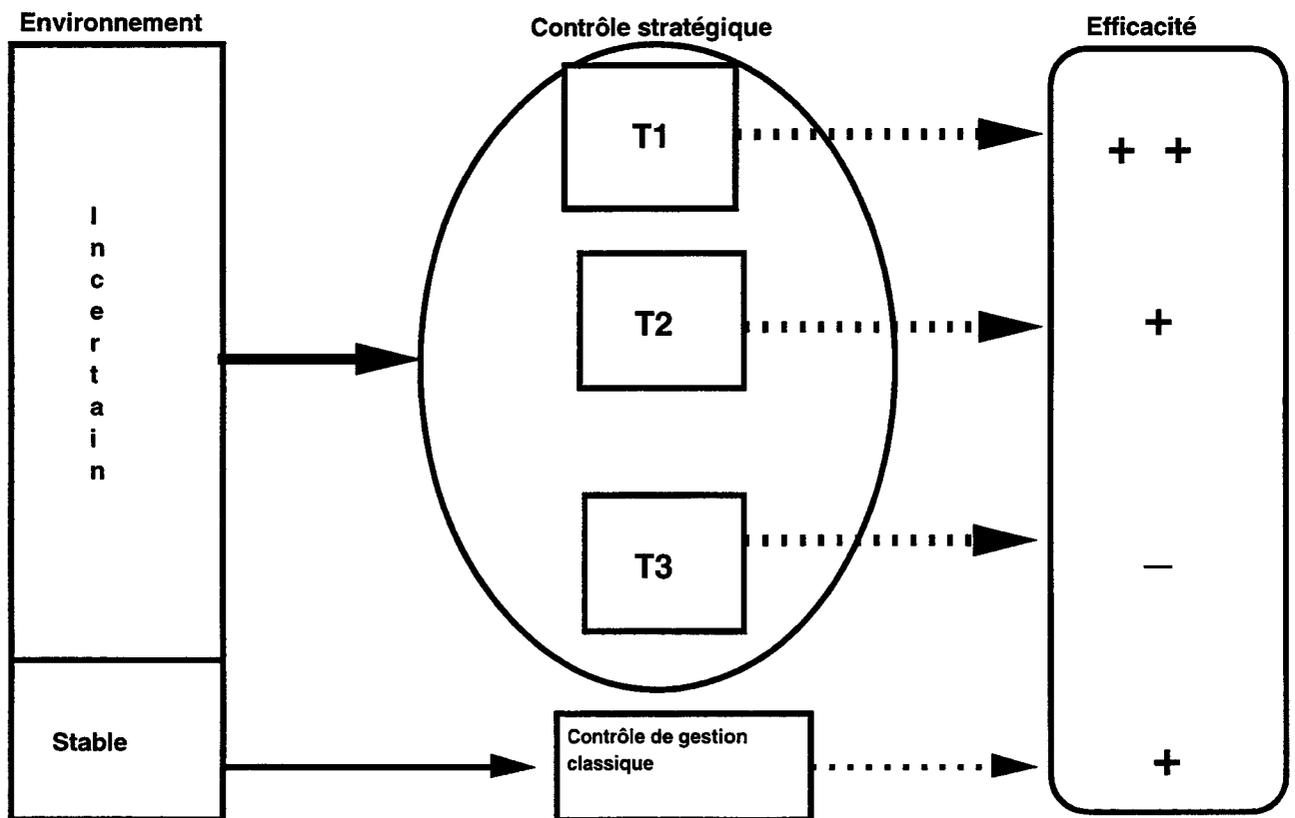


Schéma 20 : Relations entre configurations types de contrôle stratégique, contexte de gestion et efficacité

Le contrôle stratégique apparaît donc certes indispensable aux entreprises qui évoluent dans un contexte d'environnement incertain et turbulent, cependant le constat de déficience de leur pratique auquel aboutit les recherches empiriques apparaît expliqué plus la démarche généralement adoptée par ces travaux. Ceux-ci ont plus tenté de vérifier dans les

entreprises, l'existence des modèles de contrôle stratégique préconisés par la littérature, et moins préoccupés par la vérification et la mise en évidence d'un contrôle cohérent avec les principes fondamentaux du concept de contrôle stratégique.

Nous terminerons enfin cette rédaction en soulignant quelques remarques au lecteur .

La conduite à terme de cette recherche a soulevé de nombreuses difficultés. Il convient de noter, entre autres, celles liées à une investigation relative à tout ce qui touche au domaine de la stratégie d'une entreprise, encore plus au contrôle de celle-ci.

D'abord, la faiblesse du nombre de travaux empiriques sur le sujet et la difficulté de communication sur le sujet sont des éléments qui ont constitué autant d'obstacles. En effet, la nouveauté du concept étudié a rendu l'accès au terrain et la communication avec les différents interlocuteurs difficiles, ce qui a nécessité un effort méthodologique important.

Ensuite, la confidentialité qui entourait l'objet des dispositifs étudiés a fait que même certains modèles de documents qui illustraient les propos des interviewés ne devaient qu'être consultés sur place et juste le temps des entretiens. En effet, quoique nous ayons plus expressément porté notre intérêt sur la structure du problème stratégique que sur le fond des stratégies, il nous a été très souvent opposé le secret des affaires.

Enfin, malgré les précautions qui ont été observées pour conduire rigoureusement cette recherche sur le terrain, en sa phase actuelle, elle ne prétendra que fournir des propositions de nature exploratoire. Un

prolongement de ce travail peut être ultérieurement envisagé et cela dans plusieurs directions. Les directions peuvent concerner, soit une observation de nature quantitative (donc élargie à un grand nombre d'entreprises) de la typologie décrite, ceci afin de consolider les résultats concernant ces premières configurations pragmatiques de contrôle stratégique, soit concerner une observation approfondie sur un type particulier, (le type 1 par exemple), afin d'affiner les contextes d'influence, notamment interne de ces configurations types.

1-Annexes

| | |
|---|-----|
| Annexe 1. Grille de caractérisation de l'environnement des entreprises étudiées | 287 |
| Annexe 2 . Grille d'interview | 287 |
| Annexe 3 . Données de performance des entreprises enquêtées | 294 |

2- Schémas : (=S)

| | |
|--|-----|
| S1 : Le processus de contrôle stratégique | 19 |
| S2 : Présentation de la recherche | 27 |
| S3 : Démarche des budget stratégiques | 44 |
| S4 : Typologie de la nature du contrôle , d'après K. Merchant (1982) | 47 |
| S5: Le modèle de Sarrazin & Rueffli | 51 |
| S6: Le diagramme de Schreyögg & Steinmann | 54 |
| S7: Contrôle stratégique, chaînon manquant dans les dispositifs de management stratégique | 72 |
| S8 : Fonctionnement d'un processus de contrôle type feedforward | 74 |
| S9 : Hypothèses à contrôler et niveau de la stratégie | 82 |
| S10: Le modèle de contrôle interactif de Simons | 104 |
| S11: Le rôle régulateur du contrôle stratégique | 113 |
| S12: Caractéristiques et variables déterminantes du contrôle stratégique | |
| S13 : Les objets du contrôle stratégique | 118 |
| S14 : Impact du contexte interne sur les systèmes de gestion et la performance | 124 |
| S15 : Tableau de contingence, d'après Astley & Van de Ven (1983) | 128 |
| S 16 : Approche contingente du contrôle stratégique , d'après Goold & Quinn (1990) | 132 |
| S 17: Quatre formes de systèmes d'informations stratégique , d'après Lyles & Mitroff (1981) | 145 |
| S 18 : Environnement et modes contingents de "scanning", Daft & Weick (1984) | 147 |
| S 19 : Démarche méthodologique | 181 |
| S 20 : Relations entre configurations types de contrôle stratégique, contexte de gestion et efficacité | 282 |

3-Tableaux (= T)

| | |
|---|-----|
| T1 : Synthèse du fonctionnement du modèle de C.S. de Schreyögg & Steinmann (1987) | 57 |
| T2 : Contrôle stratégique, chaînon manquant aux outils classiques de contrôle | 69 |
| T3 : Importance du contrôle au sein des processus de gestion | 71 |
| T4 : Caractéristiques de fonctionnement du contrôle stratégique et modèle intégratif | 77 |
| T5 : Dispositifs de management stratégique et contingence par rapport à l'environnement | 89 |
| T6 : Tableau des avantages d'un système d'information stratégique | 143 |
| T7 : Les avantages potentiels d'un système d'information comptable et de gestion conçu pour la stratégie. | 151 |
| T8 : Systèmes d'information stratégique, (groupe 1) | 222 |
| T9 : Systèmes d'information stratégique, (groupe 2)) | 223 |
| T10 : Les systèmes d'information comptable et de gestion (groupe 1) | 240 |
| T11: Les systèmes d'informations comptables et de gestion (groupe 2) | 241 |
| T12: Caractéristiques des relations acteurs/systèmes d'information/ systèmes d'animation (groupe 1) | 255 |
| T13: Caractéristiques des relations acteurs/ systèmes d'information/ systèmes d'animation (groupe 2) | 256 |
| T14 : La perception de l'environnement par les entreprises étudiées | 269 |

Annexe 1 : Grille de caractérisation de l'environnement des entreprises enquêtées.

| | | |
|-------------------------------|--|-------------------------------|
| 1- homogène | <input type="checkbox"/> | très hétérogène |
| 2- très stable | <input type="checkbox"/> | très dynamique |
| 3 - sain (peu de menaces) | <input type="checkbox"/> | très risqué |
| 4 - très prévisible | <input type="checkbox"/> | très imprévisible |
| 5 - peu complexe | <input type="checkbox"/> | environnement très complexe |
| 6 - environnement contrôlable | <input type="checkbox"/> | environnement non contrôlable |
| 7 - faible taux de changement | <input type="checkbox"/> | fort taux de changement |

Annexe 2 : Grille d'interview

Deux étapes :

I/Description "libre et ouverte" (par les interlocuteurs) :

- du fonctionnement de l'organisation
- du système d'information stratégique,
- du système d'information comptable,

- des dispositifs d'animation utilisés dans l'entreprise.

III/ Questions portant sur les points particuliers

A- Nature et forme des systèmes d'information stratégique

1 - Identification et spécification des informations qui font l'objet de la surveillance stratégique

- types d'environnement surveillé
- ordre de priorité accordé aux éléments surveillés
- autres, etc.

2 - Les principaux acteurs prenant part au processus de surveillance

- équipes spécialisées et composition
- autres membres concernés dans l'organisation
- profils professionnels des acteurs concernés
- autres, etc.

3 - Le fonctionnement : transmission et communication des informations stratégiques

- vecteurs et supports des informations stratégiques
- modalités de transmission des flux d'information
- moyens mis en œuvre
- environnement interne des systèmes de gestion (description)
- autres, etc.

4 - Le mode de traitement et sources de cette information

- méthodes (quantitatives, qualitatives)
- modèles
- enquêtes, études
- périodicité (traitement et utilisation)
- autres, etc.

B. Nature et forme des systèmes d'information comptable et de gestion

1 - Les outils ou systèmes de contrôle et leur mission

- les systèmes traditionnels de contrôle de gestion*
- méthodes spécifiques utilisées*
- techniques de prévision des difficultés*
- tableau de bord stratégique*
- nature des tableaux et autres documents utilisés*
- autres, etc.*

2 - L'organisation de ces outils

- mode de fonctionnement*
- existence ou non d'objectifs intermédiaires, programmés*
- périodicité d'analyse par ces outils*
- procédures*
- autres, etc.*

3 - Les indicateurs qu'utilisent ces outils

- indicateur financiers*
- part relative de marché*
- évolution relative de la position concurrentielle*
- évolution relative des coûts (par rapport aux concurrents)*
- évolution relative des prix/ concurrents*
- mesures d'élasticités*
- mesures de la qualité des ressources, des produits et des services*
- autres indicateurs de suivi de l'environnement, etc.*

C - Nature et forme des relations acteurs, systèmes d'information et actions organisationnelles mises en place pour les gérer

1 - Les caractéristiques socio démographiques des acteurs au centre des processus de contrôle stratégique

- âge*
- expérience (dans l'entreprise, dans le secteur,...)*
- niveau de formation (grande école, université, nature ...)*
- démographie de l'équipe stratégique*
- autres, etc.*

2 - Les actions d'animation liées au maintien et à l'amélioration de la cohérence du style cognitif aux exigences stratégiques

- actions de formation (nature, fréquence, etc.)*
- "ingrédients" (place du jugement, de l'intuition, etc.) et procédures des choix, notamment correctifs*
- fréquence d'utilisation des données issues du système formalisé*
- systèmes de récompense*
- autres, etc.*

D-

Autres éléments du système de gestion

1- Description des organes chargés des processus stratégiques

2- Description du fonctionnement des processus de planification stratégique

3- Place accordée au processus de planification stratégique, et en général, au

processus stratégique

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

3- Degré de confiance (par rapport au temps) accordé aux hypothèses qui fondent votre stratégie

DEGRE DE CONFIANCE

| <i>TEMPS</i> | faible | moyen | haut | très haut |
|----------------------|---------------|--------------|-------------|------------------|
| < 6 mois | | | | |
| environ 1 an | | | | |
| environ 2 ans | | | | |
| 3ans et + | | | | |

E - La performance

Données quantitatives

1- Les performances financières

- résultats comptables
- taux de rentabilité
- chiffres d'affaires, etc.

2 - Autres performances de nature quantitatives sur ces 5 dernières années

- le taux de croissance,
- la part relative de marché (en France, dans le monde)
- le rang (dans le secteur, dans le monde), etc.

Evaluation subjective

1 - L' évolution de la perception et de l'amplification des signaux faible de l'environnement

Il ya 5 ans : Très faible Très haut

Il ya 5 ans : Très faible Très haut

2 - L' évolution des délais de réaction à ces signaux

Il ya 5 ans : Très faible Très haut

Il ya 5 ans : Très faible Très haut

3 - L'évolution du degré d'atteinte des objectifs des dernières années.

Il ya 5 ans : Très faible Très haut

Il ya 5 ans : Très faible Très haut

Annexe 3 . Données de performance des entreprises enquêtées

| GROUPE 1: | LPE | LDE | POT | ALT | UNS |
|---|---|---------------------------------------|--|------------------------------------|------------|
| Sentiment de satisfaction vis à vis des systèmes de gestion ces 5 dernières années | en hausse | bonne et stable | en baisse | bonne mais pense mieux faire | en hausse |
| Evolution de la sensibilité aux stimulis d'environnement | stable mais insuffisant | stable à un niveau satisfaisant | faible hausse vers un niveau jugé satisfaisant | en hausse | en hausse |
| Sentiment sur la réactivité de l'organisation | légère améliore ation mais encore insuffi sant | acceptable et stable | encore insuffisant | en hausse | en hausse |
| Evolution des performances stratégiques sur les 5 dernières années | stabilité | stabilité | baisse | stabilité | stabilité |

Les données de performance sur les entreprises du groupe 1

| GROUPE 2 : | TSS | RLL | ATL |
|--|---|-----------------------------|------------|
| Sentiment de satisfaction vis à vis des systèmes de gestion ces cinq dernières années | bon niveau | en baisse | en hausse |
| Evolution de la sensibilité aux stimulis d'environnement | stable mais à un niveau jugé relativement satisfaisant | hausse mais encore moyen | en hausse |
| Sentiment sur la réactivité de l'organisation | moyen | en hausse | en hausse |
| Evolution des performances stratégiques sur les 5 dernières années | stabilité | stabilité | baisse |

Les données de performance sur les entreprises du groupe 2

BIBLIOGRAPHIE

Aacker D. : Organizing a strategic information system ; *California Management Review*; 25/2, 1983

Ackoff R. L. : A concept of corporate planning; *New York, Wiley* , 1970

Aguilar F. : Scanning the business environment; *Mc millan, NY*, 1967

Aldrich H. E. : Organizations and environment; *Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall*, 1979

Alexander J.F. : Adaptative change in corporate control practices; *Academy of Management Review*, 24/1, march 1991

Allaire Y. & Firsirotu M. : La planification stratégique : un contrat psychologique et économique. *Revue Française de Gestion*, janv/ fev 1990

Allison G.T. : Essence of decision : explaining the cuban missiles; *Boston, Little Brown*, 1971

Anderson C. & Paine F. T. : Managerial perceptions and strategic behavior; *Academy of Management Journal*, n°18,1975

Andrews K. R. : The role of corporate strategy; *Dow Jones Irwin, Homewood*, 1971

Ansoff H.I. : Corporate strategy; *Mc Graw Hill*, 1965

Ansoff I. : Strategic issue management; *Strategic Management Journal*, vol 9, 1980

Ansoff I., Eppink J. & Gomer H.: Management of strategic surprises and discontinuity : problem of managerial decisiveness; *ISMEA Serie SG n°1*, 1979

Ansoff I.: Managing strategic surprise by response to weak signals; *California Management Review* n°20, 1976

Anthony R. N. : Planning and control systems: a framework for analysis; *Harvard University Press, Cambridge, 1965*

Anthony R. N. : The management control function; *Harvard Business School press, Boston mass, 1988*

Anthony R.N. : Planning and control systems : a framework for analyses; *Boston: Division of research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1965*

Argyris C. & Schön D. : Organizational learning ; *Reading, Mass: Addison-Wesley, 1981*

Argyris C. : Single loop and double loop models in research on decision making; *Administrative Science Quarterly* , vol 21, 1976

Asch D. : Strategic control: a problem looking for a solution; *Long Range Planning*, 25/2, 1992

Ashby W.R. : Introduction to cybernetics; *N.Y. John Wiley and Sons, 1956* chap. 11

Astley W. G. & Van de Ven A. H. : Central perspectives and debates in organization theory; *Administrative Science Quarterly*, n° 28 , 1983

Avenier M.J. : Méthodes de terrain et recherche en management stratégique; *ISMEA, Sciences de Gestion* n° 14 ,1989

Avenier M.J. : Pilotage stratégique ; *Editions du CNRS, 1985*

Band C. D. & Scanlan G. : Strategic control through core competencies; *Long range Planning*, 28/2, 1995

Barnes J. : Cognitive biases and their impact in strategic planning; *Strategic Management Journal*, vol 5, 1984

Bengay S. & Goold M. : Creating a strategic control system ; *Long Range Planning*, 24/3, 1991

Berger P. & Luckman T. : La construction sociale de la réalité; *Méridiens Klincksieck, Paris, 1986*

Beyer J. : Ideologies, values and decision making in organizations; *in Nystrom P.C. & Starbuck W. eds, Handbook of Organization Design, vol 2, Oxford University Press, 1981*

Bouquin H. : Le contrôle de gestion, contrôle d'entreprise; *Paris, PUF, 1991, 2^e édition*

Bouquin H. : Les perspectives de la recherche en contrôle de gestion; *IAE de Lille, cahiers de la recherche, 1988*

Bouquin H. : Stratégie et contrôle organisationnel, perspectives de la recherche; *Association Française de Comptabilité, 13^e congrès, Bordeaux, 1992.*

Bourgeois L.J. : Strategic goals, perceived uncertainty and economic performance in volatile environments; *Academy of Management Journal*, n° 28, 1985

Bower J. H. : Managing the resource allocation process: a study of corporate planning and investment; *Boston, Division of research, Harvard University, 1970*

Bromwich M. : The case for strategic management accounting : the role of accounting information for strategy in competitive markets; *Accounting, Organizations and Society*, vol 15, 1/2, 1990

Bronn P. S., Krogh G. V. & Vicari S : Auto-what? A new perspective on corporate self-awareness; *European Management Journal*, 11/3, sept, 1993

Burgelman R. A. : Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study; *Management Science*, 29/12, 1983

Burgelman R.A. : A model of the interaction of strategic behavior, corporate context and the concept of strategy; *Academy of Management Review*, 8/1, 1983

Burlaud A. & Malo J.L. : Les organisations complexes : un défi aux méthodes traditionnelles de contrôle de gestion ; *Revue Française de Comptabilité* n°187, février 1988

Burrell G. & Morgan G. : Sociological paradigms and organizational analysis; *Heinemann Educational Books*, 1979

Calori R. : Designing a business scanning system ; *Long Range Planning*, 22/1,1989

Camillus J. & Grant J. : Operational planning: the integration of programming and budgeting ; *Academy of Management Review*, n°5, 1980

Camillus J.C. & Datta D. : Managing strategic issues in a turbulent environment; *Long Range Planning*, 24/2, 1991

Camillus J.C. : Reconciling logical incrementalism and synoptic formalism - An integrated approach to designing strategic planning processes; *Strategic Management Journal*, vol 3, 1982

Campbell A. : Brief case : strategy and intuition - A conversation with Henry Mintzberg; *Long Range Planning*, 24/3 , 1991

Cantley M. F. : Strategic control for United Kingdom regional health authority: a conceptual framework; *Behavioral Science* n°26, 1981

Chakravarthy B. & Lorange P.: Managing strategic adaptation: options in administrative systems design; *Interfaces*, janvier/février n°14, 1984

Chakravarthy B.S. : Measuring strategic performance; *Strategic Management Journal*, vol 7, 1986

Chandler A. D. : Strategy and structure (chapters in the history of industrial enterprise); *Cambridge, MIT Press* , 1962

Channon D. : Leadership and corporate performance in the service industries; *Journal of Management Studies*, n° 16, 1979

Child J. : Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice ; *Sociology*, n° 6, 1979

Cronbach L. : Beyond the two disciplines of scientific psychology; *American Psychologist*, n° 30 ,1975

Daft R. L. & Weick K. E. : Toward a model of organisations as interpretation systems; *Academy of Management Review*, n°9, 1984

Dent J. : Strategy, organisation and control: some possibilities for accounting research; *Accounting , Organization and Society*, vo 15, 1/2, 1990

Dermer : Cognitive characteristics and the perceived importance of information; *the Accounting Review*, januray, 1971

Desreumaux A. : Stratégie, *Précis Dalloz*, 1993

Dess G. G. : Consensus on strategy formulation and organizational performance: competitors in fragmented industry; *Strategic Management Journal*, 8/3, 1987

Doz Y. & Prahalad C. K. : Headquarter influence and strategic control in MNCs; *Sloan Management Review*, n°23/1, 1981

Doz Y. : Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés ; *Revue Française de Gestion*, janvier-février, 1994

Drucker P. F. : Innovation and entrepreneurship; NY:Harper & Row, 1985

Duncan R. & Weiss A. : organizational learning : implications for organizational design; *In Organizational Behavior*, vol 1, ed Staw Greenwich, JAI Press, 1978

Duncan R. : Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty; *Administrative Science Quaterly*, n°17, 1972

Dutton J. & Ottensmeyer E. : Strategic issue management systems: forms, functions and contexts; *Academy of Management Review*, 12/2, 1987

Eden C. & Ackermann F.: Evaluating strategy. Its role within the context of strategic control; *Journal of the Operational Research Society*, Sept. 1993

Fahey L. : The Causal texture of organizational environments; *Human Relations*, n°18, 1981

Fahey L., King K. & Narayanan V. : Environmental scanning and forecasting in strategic planning: The state of art; *Long Range Planning*, 14/1, 1981

Fink D. : Information systems planning in volatil environment; *Long Range Planning*, 27/6, 1994

Fiol M. C. & Lyles M.A.: Organizational learning; *Academy Management Review*, n° 10, 1985

Ford J. D. & Schellenberg D. A. : Conceptual issues of linkage in the assessment of organizatinal performance; *Academy of Management Review*, 7/1, 1982

Godet M. : Prospective et planification stratégique; *Ecnomica*, 1985.

Goold M. & Campbell A. : Strategy and styles: the role of centre in managing diversified corporations; *Basil Blackwell*, 1987

Goold M. & Quinn J. : The paradox of strategic control; *Strategic Management Journal*, vol 11, sept 1990

Goold M. & Quinn J. : Strategic control, a survey of current practice; *WP Ashridge Strategic Management Centre*, London, 1988

Goold M. : Strategic control in the decentralized firm; *Sloan Management Review*, 32/2, Winter 1991

Govindarajan V. & Gupta A. : Linking control system to business unit strategy: impact on performance; *Accounting, Organization and Society*, n°1, 1985

Grinyer P.H. & Norburn D. : Strategic planning in 21 U.K. companies; *Long Range Planning*, vol. 7/4 août 1974

Guba E. G. & Lincoln Y.S. : Effective evaluation; *San Francisco, Jossey-Bass*, 1983

Guba E. G. : Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries; *Educational Communication and Technology Journal*, no 25, 1981

Gupta A. K. : A contingency linkages between strategy and general manager characteristics: a conceptual examination; *Academy of Management Review*, 9/3, 1984

Hahn D. : Strategic management, tasks and challenges in the 1990s; *Long Range Planning*, 24/1, 1991

Hambrick D. C. & Mason P. A. : Upper echelons, the organization as reflection of its top managers; *Academy of Management Review*, 9/2, april 1984

Hambrick D.C. : Strategic awareness within top management team; *Strategic Management Journal*, vol 2, 1981

Hannan M. & Feeman J. : The population ecology of organizations; *American Journal of Sociology*, n°83, 1977

Harrison E. F. : Strategic control at the CEO level; *Long Range Planning*, 24/6, 1991

Hax A. C. & Majluf N. S. : Strategic management : an integrative perspective; *Chap V; Prentice Hall, INC Englewood Clifs New Jersey*, 1984

Hayes D.C. : The contingency theory of management accounting; *The Accounting Review*, 3/1, January 1977

Hayes R. & Abernathy S.J. : Managing our way to economic decline; *Harvard Business Review*, july-august 1980

Hedberg B. : How organization learn and unlearn ; In Nystrom & Starbuck (eds), *Handbook of organizational design*, NY-Oxford University Press, 1981

Herbert T. & Estes R. W. : Improving executive decisions by formalising dissent: the corporate devil's advocate ; *Academy of Management Review*, october 1977

Hitt M. A. & Tyler B. B. : Strategic decision models: integrating different perspectives; *Strategic Management Journal*, vol 12, 1991

Hofer C. & Schendel D.E. : Strategic management; *Little Brown Boston*, 1979

Hofer C. W. & Schendel D.E. : Strategy formulation : analytical concepts?; NY : West, 1978

Hofstede G. H. : Culture's consequences : international differences in work related values; *Beverly Hills Cal and London, Sage Publications*, 1980

Hofstede G. H. : Management control of public and non for profit activities; *Accounting, Organization and Society*, 6/3, 1981

Hofstede G. H. : The game of budget control; *Tavistock, London*, 1967

Hopwood A: Accounting and human behavior ; *Englewood cliffs, NJ, prentice hall*, 1974

Horovitz J. : Strategic control: a new task for top management; *Long Range Planning*, 12/3, 1979

Hrebiniak L. G. & Joyce W. : Implementing strategy; *Mc millan NY*, 1984

Hrebiniak L. G. & Joyce W. : The strategic importance of managing myopia; *Sloan Management Review*, February, 28/1, 1986

Hrebiniak L. G. & Joyce W. F. : Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism; *Administrative Science Quaterly*, n° 30, 1985

Huff A. S. : Industry influences on strategy reformulation; *Strategic Management Journal*, n° 3 , 1982

Huperman M. : Splendeurs, misères et promesses de la recherche qualitative; *Education et Recherche*, 1981

Ishikawa A. & Smith C. H. : A feedforward control system for organizational planning and control; *Austin University of Texas WP 71-53*, june 1971

Janis I. L. : Victims of group thinks; *Boston: Houghton Mifflin*, 1972

Jauch L. & Kraft K. : Strategic management of uncertainty; *Academy of Management Review*, 11/4, 1986

Joffre P. : Management stratégique; *Dunod*, 1993

Jolly D. : Management stratégique : un panorama des concepts, des modèles et des outils; *Direction et Gestion des entreprises*, Décembre 1991

Kaplan R. S. : The rôle for empirical research in management accounting; *Organization Accounting and Society* , vol 11, no 4/5, 1986

Kaplan R.S. : The evolution of management accounting; *The Accounting Review*, vol LIX, n° 3, 1984

Keats & Hitt M. : A causal model of linkage among environmental dimension, macro organizational characteristics and performances; *Academy of Management Journal*, 31/3, 1988

Kellinghusen G. & Wübbenhorst K. : Strategic control for improved performance; *Long Range Planning* , 23/3, 1990

Kervern G.Y. et Ponsard J.P. : Pour une nouvelle conception des systèmes de gestion; *Revue Française de Gestion*, mars, avril, mai 1990

Khandwalla P.N. : The effect of different types of competition on the use of management control; *Journal of Accounting Research*, 275/285, 1972

Kiesler S. & Sproull L.: Managerial response to changing environments, perspectives on problem sensing from social cognition; *Administrative Science Quarterly*, n°27, 1982

Kœnig G. : L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux ; *Revue Française de gestion*, janvier-février 1994

Kœnig G. : Management stratégique: visions, manœuvres et tactiques; Nathan , Paris, 1990

Kœnig G. : Politiques de ruptures et gestion des discontinuités ; *Economie Appliquée*, Tome XLIV, n°4, 1991

Koontz H. & Bradspies R. : Managing through feedforward control: a futur direct view; *Business Horizons*, 15/3, 1972

Lakatos I. : Falsification and methodology of scientific research programmes; *In criticism and the growth of knowledge*, Lakatos and Musgrave eds, 1970

Lant K. T. & Mezias S. : Managing discontinuous change : a simulation study of organizational learning and entrepreneurship; *Strategic Management Journal*, vol 11, 1990

Lawrence P. R. and Lorsch J. W. : Organization and environment: managing differentiation and integration; *Boston, Division of research, Harvard University*, 1967

Lentz R.T. : Determinants of organizational performance : an interdisciplinary review; *Strategic Management Journal* , vol 2, 1981

Lenz R.T. & Engledow J.L. : Environmental analysis units and strategic decision-making field study of selected "leading edge" corporations; *Strategic Management Journal*, vol 7, 1986

Lesca H. : L'information stratégique du dirigeant ; *Revue Française de Gestion* , novembre-décembre 1983

Lesca H. : Veille stratégique pour le management stratégique, état de la question et axes de recherches; *Economies et Sociétés, série S.G., n° 20/5, 1994*

Lindbloom C. E. : The science of muddling Throught; *Public Administrative Review, n°19, 1959*

Lorange P. & Murphy D. C. : Considerations in implementing strategic control; *Journal of Business Strategy, n°4, 1984*

Lorange P. & Murphy D.C. : Strategy and human resources: concepts and practice; *Human Resource Management, no 22, 1/2, 1984*

Lorange P. : Corporate planning; *Englewood Cliffs., Prentice Hall, 1980*

Lorange P. : Strategic control: some issues in making it operationnally useful; *Boyden (ed); Competitive Strategic Management, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1984*

Lorange P. and Vancil R.F. : Strategic planning systems; *Englewood cliffs, N.J., Prentice Hall, 1977*

Lorange P., Scott Morton M. & Ghoshal S. : Strategic control; *West Publishing Cie, 1986*

Lorange P.: Monitoring strategic process and ad hoc strategic modification; *Strategic Management Horizons, winter 1988*

Lyles M. A. & Mitroff : Challenging strategic planning assumptions: theory cases and techniques; *N.Y. Willey Inter Science, 1981*

Lyles M. A.: Defining strategic problems: subjective criteria of executives; *Organization Studies , 8/3, 1987*

March J.G. & Simon H. A. : Organizations; *NY, Wiley, 1958*

Martinet A. C. : Comptabilité et stratégie; *Congrès de l'Association Française de Comptabilité, Bordeaux 1992*

Martinet A.C. : Stratégie et pensée complexe; *Papier de recherche* ,
Université de Lyon, 1992

Mason R. O. : A dialectical approach to strategic planning; *Management Science*, 15/8, 1969

Mc Cann J. & Selsky J. : Hyperturbulence and the emergence of type 5 environments; *Academy of Management Review*; 9/3, 1984

McNair C.J., Richard L. & Kelvin F.C. : Do Financial and nonfinancial performance measures have to agree ? ; *Management Accounting*, nov. 1990

Merchant K. : The control of function management; *Sloan Management Review*, summer, 1982

Merchant K. A. : Control in business; *Pittman*, Boston, 1985

Miles R.E. & Snow C.C. : Organizational strategy, structure and process; N.Y.,
MC Graw Hill, 1978

Miller D. & Friesen P. H. : Momentum and revolution in organizational adaptation; *Academy of Management Review* , 23/4, 1980

Miller D. & Friesen P.H. : Innovation in conservative and entrepreneurial firms : two models of strategic momentum; *Strategic Management Journal* vol. 3, 1982

Milliken F. : Three types of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response to uncertainty; *Academy of Management Review*, 12/1, 1987

Mintzberg H. & Waters J.A. : Of strategies, deliberate and emergent; *Strategic Management Journal*, 1985

Mintzberg H. : Crafting strategy; *Harvard Business Review*, july august, 1987

Narayanan V. K. & Fahey L. : The micro politics of strategy formulation; *Academy of Management Review*, 7/1, 1982

Norburn D. & Birley S. : The top management team and corporate performance; *Strategic Management Journal*, no 9, 1988

Nystrom P. C. & Starbuck W.H. : To avoid organizational crisis, unlearn; *Organizational Dynamics*, 12/4, 1984

O'Brien R. : Brief case : EIS and strategic control; *Long Range Planning*, 24/5, 1991

O'connor E. & Barret G. : Informational cues and individual differences as determinants of subjective perceptions of task environment; *Academy of Management Journal*, 23/4, 1980

Orsoni J : Management stratégique; *Vuibert Entreprise*, 1990

Ouchi W.G. : A Conceptual framework for the design of organizational control mechanisms; *Management Science*, vol 25/9, 1979

Pethia R. & Saias M. : Metalevel product-portofolio analysis : an enrichment of strategic planning suggested by organization theory; *International Studies of Management and Organization*, 8 /4, 1978

Pfeffer J. & Salancik G.R. : The external control of organizations: a resources dependance perspective; *New York, Harper Row*, 1978

Ponssard J.P. & Tanguy H. : Quel avenir pour le contrôle de gestion ? ; *Laboratoire d'Econométrie de l'Ecole Polytechnique, Paris*, sept 1990

Preble J : Towards a comprehensive system of strategic control; *Journal of Management Studies*, 29/4, 1992

Quinn J. B. : Strategies for change: logical incrementalism; *Homewood,III, Irwin*, 1980

Quinn J.B. : Strategic goals : process and politics; *Sloan Management Review*, 19/1, 1977

Reinhardt W. A. : An early warning system for strategic planning; *Long Range Planning*, 17/5, 1984

Rhyne L. C. : Strategic informations: they key of effective planning; *Managerial Planning, January/february , 1984*

Riveline C. : Nouvelles approches des processus de décision; *Futuribles, Décembre 1983*

Robey D. & Taggart W. : Measuring managers' minds: the assessment of style in human information processing; *Academy of Management Review, 6/3, 1981*

Roush C. & Ball B. : Controlling the implementation of strategy; *Managerial Planning, no 37, 1980*

Ruefli T. & Sarrazin J. : Strategic control of corporate development under ambiguous circumstance; *Management Science, Oct. 1981*

Schreyögg G. & Steinmann H : Strategic control : a new perspective; *Academy of Management Review, January 12/1, 1987*

Schweiger M. D: Measuring manager's minds: a critical reply to Robey & Taggart; *Academy of Management Review, 8/1, 1983*

Schwenk C. R. : Cognitive simplification process in strategic decision making ; *Strategic Management Journal, vol 5, 1984*

Shrivastava P. & Grant J. : Empirical derived models of strategic decision making process; *Strategic Management Journal, Winter, 1985*

Shrivastava P. : Rigor and pratical usefulness of research in strategic management; *Strategic Management Journal, 8/1, 87*

Simmonds K. : Strategic management accounting; *Management Accounting, 59/4, 1981*

Simon H.A. : Administrative Behaviour; NY : Free Press, 1957

Simons R. : Accounting control systems and business strategy, an empirical analysis; *Accounting, Organization and Society , 12/4, 1987*

Simons R. : Planning, control and uncertainty, a process view; in Bruns & Kaplan (eds), *Accounting and Management : field study perspectives*, Boston, Harvard Business School Press, 1987

Simons R. : The role of management control Systems in creating competitive advantage: new perspectives; *Accounting, Organization and Society* , vol 15 n°1/2 , 1990

Smircich L. & Stubbart C. : Strategic management in enacted world; *Academy of Management Review*, 10/4, 1985

Snodgrass & Szewczak : The substitutability of strategic control choices : an empirical study; *Journal of Management Studies*, 1990

Snow C. & Hambrick D. : Measuring organizational strategies : Some theoretical and methodological problems; *Academy of Management Review*, vol 5, n°4, 1980

Starbuck W. & Milliken F. : Executives perceptual filters, in D. HAMBRICK (ed). *The executive effect, concept and method for studying top managers*; Greenwich Connecticut JAI Press, 1988

Stroup M. : Questioning assumptions : one company's answer to the planner's nemesis, *Planning Review* , 14/5, 1986

Stubbart C. I. : Managerial cognition: a missing link in strategic management research ; *Journal of Management Studies*, 26/4, July, 1989

Tanguy H. : Planification stratégique : pour un usage "rético-rhétorique" des modèles; *Gérer et Comprendre*, sept. 1992

Tannenbaum A. S. : Control in organization : individual adjustments and organizational performance; Bonn, Jaedicke and Wagner (ed), *In management controls: new direction in basic research*, 1964

Teall H.D. : Les systèmes de contrôle de gestion stratégique : un atout; *La Revue CMA*, mars 1992

Thiétart R. A. & Enregle Y. : Précis de direction et gestion ; *Editions d'Organisation, Paris, 1984*

Toffler A. : *Future shock*; N.Y. : *Random House, 1970*

Van Maanen J.V. : *Qualitative methodology*; *Beverly Hills C.A. ,1983*

Varela F. J. : *Les sciences cognitives, tendances et perspectives*; *Seuil, Paris, 1989*

Venkatraman N : *The concept of fit in strategy research: towards verbal and statistical correspondance* ; *Academy of Management Review, 14/3, 1989*

Venkatraman N. & Ramanujam V. : *Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approches*; *Academy of Management Review, 11/4, 1986*

Weick K. E. & Bougon M.G. : *Organizations as cognitive maps*; *In Henry P. Jr, Gioia, Dennis A and associates eds; The thinking organization, San Francisco, Josey-Bass, 1986*

Weick K. E. : *The social psychology of organizing*; *2nd ed, Reading, M.A. Addison-Wesley, 1979*

Whittington R. : *Environmental structure and theory of strategic choice*; *Journal of Management Studies, 25/6, november 1988*

Wildasky A. : *If planning is everything, maybe it's nothing*; *Policy Sciences, 4/2, 1973*

Wilson M.S. : *Corporate strategy and management control* ; *International Review of strategic management , n° 2/1, John Wiley and Sons Ltd, 1991*

Wilson M.S. : *Strategic management accounting*; *Chapter 5 in Ahston , Hopper & Scapens (ed): Issues in Management Accounting, London, Prentice-Hall, 1990*

Wilson R. : *Strategic cost analysis*; *Management Accounting, October 1990*

Wood R. & Bandura A. : Social cognitive theory of organizational management; *Academy of Management Review*,14/3, 1989

Wrapp E. : Good managers, don't make policy dimensions; *Harvard Business Review*, September-October 1967

Yasai-Ardekani : Structural adaptations to environments; *Academy of Management Review*, no 11/ 1, 1986

Yin R. K. : Case study research: design and methods; *Revised version Beverly Hill, C.A. Sage Publications*, 1984

